



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO PARA
LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO “COOPERA LTDA.”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE CONTADORA
PÚBLICA AUDITORA.**

AUTORAS:

MIRIAM SUSANA CASTRO PIÑA.
TANIA MARICELA CHABLAY JARA.

DIRECTOR:

ING. COM. GENARO OSWALDO PEÑA CORDERO.

CUENCA, ECUADOR
2013



RESUMEN

El objetivo principal de esta tesis es analizar cada uno de los componentes que conforman el COSO II - ERM, reactivando los procesos de control interno en el periodo 2012, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda. Tiene la oportunidad de mejorar su sistema de control interno, permitiéndole cumplir sus objetivos financieros y sociales.

El diagnóstico realizado a las actividades operativas de la Cooperativa dio como resultado la falta de planeación en su sistema financiero, problemas en el área de créditos debido al favoritismo de las máximas autoridades hacia ciertos clientes, así mismo falta de coordinación y control interno.

Encomendando para las áreas de captación de fondos y créditos establecer con claridad los procesos que se requieran para el cumplimiento de los objetivos y así mismo establecer un control adecuado para evitar la acogida de clientes morosos.

Para la óptima implementación de elementos del COSO II – ERM en las actividades operativas de Coopera Ltda. Se desarrolló el análisis de cada uno de los componentes de manera eficiente, confidencialidad y con la responsabilidad que esto requiere.

PALABRAS CLAVES: Control Interno, actividades operativas, componentes, cumplimiento, objetivos, COSO II -ERM.



ABSTRACT

The main objective of this thesis is to analyze each of the components that make up the COSO II - ERM, reviving internal control processes in the period 2012, the Cooperative Savings and Credit Coopera Ltd. has the opportunity to improve its control system internally, allowing it to meet its financial and social objectives.

The diagnosis made at the Cooperative's operating activities resulted in the lack of planning in its financial system, problems in the area of credit due to the highest authorities favoritism towards certain customers, also lack of coordination and internal control.

Commending the areas of fundraising and credits clearly establish the processes required for the fulfillment of the objectives and likewise establish appropriate monitoring to avoid the reception of delinquent customers.

For optimal implementation of elements of the COSO II - ERM in the operational activities of Coopera Ltd. Developed the analysis of each of the components efficiently, confidentiality and responsibility it requires.

KEYWORDS: internal control, operational activities, components, performance, goals, COSO II -ERM.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPERA LTDA.”	
1.1. Antecedentes Históricos	13
1.2. Filosofía Institucional	14
1.3. Principios y Valores	15
1.4. Estructura Orgánica	20
1.5. Estructura Administrativa	21
1.6. Normativa Legal Aplicable	27
CAPÍTULO II EL CONTROL INTERNO COMO MEDIDA PARA DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES OPERACIONALES DENTRO DE LA COOPERATIVA	
2.1. El Control Interno	30
2.2. Tipos de Control Interno	34
2.3. Elementos del Control Interno	35
2.4. Evaluación del Control Interno	42
2.5. Pasos para la Evaluación del Control Interno	43
2.6. Métodos para la Evaluación del Control Interno	43
CAPÍTULO III NOCIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPERA LTDA.”	
3.1 Principales Actividades Operativas	48
3.2. Objetivos de las Principales Actividades Operativas	49
3.3. Políticas y Procedimientos de las Principales Actividades Operativas	51
3.3.1. Políticas	51
3.3.2. Procedimientos	54
CAPÍTULO IV APLICACIÓN PRÁCTICA	
4.1. implementación de un ERM (COSO II) a las actividades operativas de la cooperativa de ahorro y crédito “Coopera Ltda.”	68
4.1.1. Ambiente Interno	68



4.1.2. Establecimiento de Objetivos	72
4.1.3. Identificación de Eventos	78
4.1.4. Evaluación de Riesgos	85
4.1.5. Respuestas a los Riesgos	92
4.1.6. Actividades de Control	98
4.1.7. Información y Comunicación	105
4.1.8. Monitoreo	109

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	111
5.2 Recomendaciones	112
ANEXOS	113
BIBLIOGRAFIA	143



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, TANIA MARICELA CHABLAY JARA, autora de la tesis "IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADORA PÚBLICA AUDITORA. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 3 de mayo de 2013


TANIA MARICELA CHABLAY JARA
C.I. 010483499-9

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, TANIA MARICELA CHABLAY JARA, autora de la tesis "IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 3 de mayo de 2013


TANIA MARICELA CHABLAY JARA
C.I. 010483499-9

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, MIRIAM SUSANA CASTRO PIÑA, autora de la tesis "IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADORA PÚBLICA AUDITORA. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 3 de mayo de 2013

MIRIAM SUSANA CASTRO PIÑA
C.I. 140050211-6

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, MIRIAM SUSANA CASTRO PIÑA, autora de la tesis "IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 3 de mayo de 2013

MIRIAM SUSANA CASTRO PIÑA
C.I. 140050211-6

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



AGRADECIMIENTO

Nuestros sinceros Agradecimientos:

A Dios y a la Virgen, por habernos dado salud y sabiduría, y a nuestros padres y demás familiares por brindarnos todo su amor, confianza y su apoyo tanto moral como económico ya que sin ellos no creemos haber podido llegar a cumplir tan importante meta.

A la Universidad Estatal de Cuenca-Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría, por habernos dado la oportunidad de pertenecer a la misma y culminar con nuestra carrera profesional y sobre todo a todos los maestros que supieron de una u otra manera aportar con su granito de arena para formarnos como verdaderas profesionales.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda.”, por facilitarnos su brindarnos su apoyo para llevar a cabo todas las actividades relacionadas con este trabajo y así poderlo culminar con total satisfacción.

A nuestro director de tesis el Ing. Com. Genaro Peña Cordero, que con su guía, esfuerzo, dedicación y paciencia ha direccionado nuestro trabajo, brindando e impartiendo sus conocimientos, con lo cual se ha ganado nuestra lealtad y admiración por ser a parte de un buen maestro una persona digna de respeto.

Gracias por haber fomentado en nosotros el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

Miriam y Tania



DEDICATORIA

A Dios, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

De manera especial a mis padres, herman@s y sobrin@s por ser el pilar fundamental porque creyeron en mí y me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que hoy sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis demás familiares y amig@s que de una u otra manera siempre me apoyan y brindan su confianza.

Miriam Susana Castro P.

A Dios y a la Virgen del Cisne por sus bendiciones y ser los guías de mi vida para así no desfallecer ante las dificultades.

A las personas que más quiero y admiro, Mis Padres, que han sido el pilar fundamental en mi vida, ya que con su esfuerzo, trabajo y dedicación han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento.

A mis abuelitos y demás familiares que estuvieron brindándome su apoyo a través de buenos consejos y experiencias vividas.

Tania Maricela Chablay J.



INTRODUCCIÓN

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia en las operaciones.

Los controles nos permiten definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Los controles en realidad es una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden,”. Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planteadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa en nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

Un programa aplicado y ejecutado adecuadamente, no sólo informa a la administración y a los responsables directos de los procesos sobre los problemas potenciales antes de que estos se materialicen, sino que también identifica, monitorea, alerta, previene y asesora sobre las perdidas y sanciones económicas por una mala ejecución de los procesos o incumplimiento a normas establecidas, por la posible pérdida de reputación y mercado.



CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPERA LTDA.”

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS ¹

Cuando a principios de este milenio se elaboró el Plan Estratégico del Cantón Cuenca de la Ilustre Municipalidad, nadie pensó que una iniciativa que nacía de las necesidades más apremiantes de sus pobladores pasaría a constituirse, con el tiempo, en un referente de una nueva forma de hacer finanzas en la región. A pocos años de aquel sueño, COOPERA Ltda. Ha trascendido los estrechos límites de Cuenca en Ecuador.

La historia se remonta a aquellos tiempos de crisis, en los que el acceso al crédito se veía severamente restringido, particularmente para sectores mayoritarios que no podían presentar las garantías exigidas ni se adecuaban a las modalidades empleadas por el sistema financiero convencional (la banca). Entonces surgió la idea de construir una entidad propia que, basada en criterios éticos y de compromiso social, tuviera la suficiente capacidad técnica y financiera para ganarse la confianza de sus socios y del mundo de las finanzas solidarias y populares.

COOPERA inició formalmente sus actividades en la provincia del Azuay, Cuenca en el año 2003. Apenas un año más tarde, el 18 de enero del año 2004, 200 socios fundadores formaron parte de Coopera que funciona por primera vez en la casa parroquial junto a la Iglesia de San Joaquín, en la que se realizó la Primera Asamblea General con la presencia de autoridades locales y nacionales para elegir nueva directiva.

Funcionando como agencia financiera de ahorro y crédito COOPERA abre sus puertas en edificación propia y extiende sus servicios a Patamarca, Shiña y Feria

¹ <http://www.coopera.fin.ec/>
Miriam Susana Castro Piña. /2013
Tania Maricela Chablay Jara



Libre. El 1 de octubre de 2007 se fusiona por absorción la cooperativa de ahorro y crédito “NARANJAL Ltda.” y COOPERA consolidando un modelo de desarrollo con autonomía e independencia y se modifica la razón social bajo el nombre de COOPERA LTDA.

El 30 de abril de 2009 en Puertas del Sol se inaugura el primer centro de acopio brindando a los socios y público en general productos de excelente calidad y bajos costos eliminando la intermediación entre el productor y el consumidor posteriormente se inauguraron dos tiendas en Monay y González Suarez. Y el 28 de agosto el centro mayor de acopio San Joaquín siendo este el principal punto de despacho hacia las tiendas de distribución y comercialización de productos Coopera.

Forma parte de una creciente red de instituciones que trabajan por generar nuevas condiciones de desarrollo, no sólo brindando servicios financieros seguros y eficientes, sino promoviendo acciones de inclusión para aquellos sectores vulnerables que no reciben atención de la banca convencional. En esa perspectiva, los principios de acción resultan esenciales, pues todo emprendimiento productivo no sólo contempla factores de rentabilidad económica, sino, fundamentalmente, aspectos de sostenibilidad, compromiso social, respeto al medio ambiente, democracia participativa y otros basamentos que promueven un amplio y eficiente autocontrol social. De esta forma, también se fomenta una creciente responsabilidad que se aleja del clientelismo y el paternalismo, dos de las lacras que han herido de muerte a muchas experiencias populares.

1.2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL ²

1.2.1. MISIÓN

“Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares y solidarias para fortalecer a la familia en la economía nacional.”

²<http://www.coopera.fin.ec/>
Miriam Susana Castro Piña. /2013
Tania Maricela Chablay Jara



1.2.2. VISIÓN

“Somos una Cooperativa solidaria, competitiva, confiable y segura. Comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios, integrada con personas con valores dedicadas a servir, en constante crecimiento personal y profesional; generando rentabilidad económica, ambiental y social, incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país.”

OBJETIVOS

Objetivo Central

Optimizar la productividad de la Cooperativa retornándola en créditos e inversión a sus asociados y a los sectores productivos.

Objetivos Estratégicos

- ❖ Contar con una penetración en el mercado nacional.
- ❖ Tener una rentabilidad sostenida para los socios.
- ❖ Fortalecer el desarrollo económico, social y educativo de los asociados.

1.3. PRINCIPIOS Y VALORES

1.3.1. Principios ³

¿Qué son los principios cooperativos?

Los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

◆ Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, radical o de sexo.

◆ Gestión democrática por parte de los socios

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y

³Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

Miriam Susana Castro Piña. /2013

Tania Maricela Chablay Jara

en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

◆ **Participación económica de los socios**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Al menos una parte de los activos es, por regla general, propiedad común de la cooperativa. Normalmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa; la constitución de reservas, de las cuales, al menos una parte sería indivisible; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

◆ **Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

◆ **Educación, formación e información**

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

◆ **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

❖ **Interés por la comunidad**

Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

1.3.2. Valores ⁴

⊕ **Honestidad**

Cumplir con uno mismo y los demás, con transparencia e igualdad.

Actitudes

- Sinceridad: Hablar con la verdad, expresa lo que siente, mantiene su palabra, cumple lo que ofrece, siendo coherente con sus atribuciones, posibilidades y capacidades, sin generar falsas expectativas.
- Honradez: Asume y reconoce sus errores, practica y fomenta el no atribuirse el mérito de los demás; respeta los bienes de terceros y de la Organización.
- Integridad: Entender y adoptar valores éticos y morales y actuar consecuentemente con éstos independientemente de las circunstancias
- Confianza: Creer y confiar en uno mismo, en la Organización, en el líder, en el talento humano y en la sociedad
- Transparencia: Actuar en todos los casos por beneficio del ser humano apegado a las normas institucionales

⊕ **Solidaridad**

Determinación firme y perseverante para comprometernos con el bienestar y desarrollo de los demás, generando oportunidades.

Actitudes

⁴ www.coopera.fin.ec
Miriam Susana Castro Piña. /2013
Tania Maricela Chablay Jara

- Equidad: Igualdad de posibilidades de crecimiento personal y desarrollo social. Dar a cada uno lo justo de acuerdo a sus aportes. Anteponiendo el beneficio común.
- Trabajo en equipo: Unión de fuerzas, conocimientos, talentos y destrezas para alcanzar un objetivo común.
- Reciprocidad: Acción individual y colectiva de todos los miembros del equipo, de tal manera que las fortalezas se complementen y minimicen las debilidades.
- Amor: Generar vínculos estrechos entre los objetivos personales, el de los socios, los institucionales y los de la sociedad, priorizando sobre todo la familia.
- Sensibilidad: Sentimiento recíproco de hacer como propios los problemas de la institución y los de los demás.

✚ **Compromiso**

Obligarse con uno mismo, poniendo pasión a la acción, amando lo que se hace, trascendiendo a la sociedad.

Actitudes

- Perseverancia: Es una lucha diaria para alcanzar las metas, para obtener lo que se propone con tenacidad en beneficio propio y de la sociedad.
- Responsabilidad: Actuar por convencimiento sin necesidad de supervisión, cumpliendo con las obligaciones adquiridas.
- Pro actividad: Actuar antes de que las cosas sucedan, anticiparse a proponer cambios que generen mayor valor y mejoras.
- Organización y disciplina: Cumplir y aceptar el conjunto de normas y reglamentos de la empresa.
- Lealtad: Mantiene los intereses de la Compañía en equilibrio con los propios, defendiéndolos frente a terceros.

✚ **Liderazgo**

Inspirar con el ejemplo y lograr que el talento humano actúe por convicción.

Actitudes

- Visionario: Ser pionero en generar cambios, intuye y asume riesgos con responsabilidad.

“CREER PARA VER”

- Facilitador: Crear condiciones que faciliten que cada uno de sus colaboradores de lo mejor de sí.
- Motivador: Crea motivos para la acción, retroalimenta positivamente y reconoce los logros de su equipo.
- Coherente: Coherencia entre lo que piensa dice y hace. Demuestra su compromiso, entusiasmo, eficiencia, confiabilidad y exige lo mismo de su personal.
- Humildad: Aceptar los errores y crecer en ellos, reconocer en los demás sus capacidades y aprender de ellas.

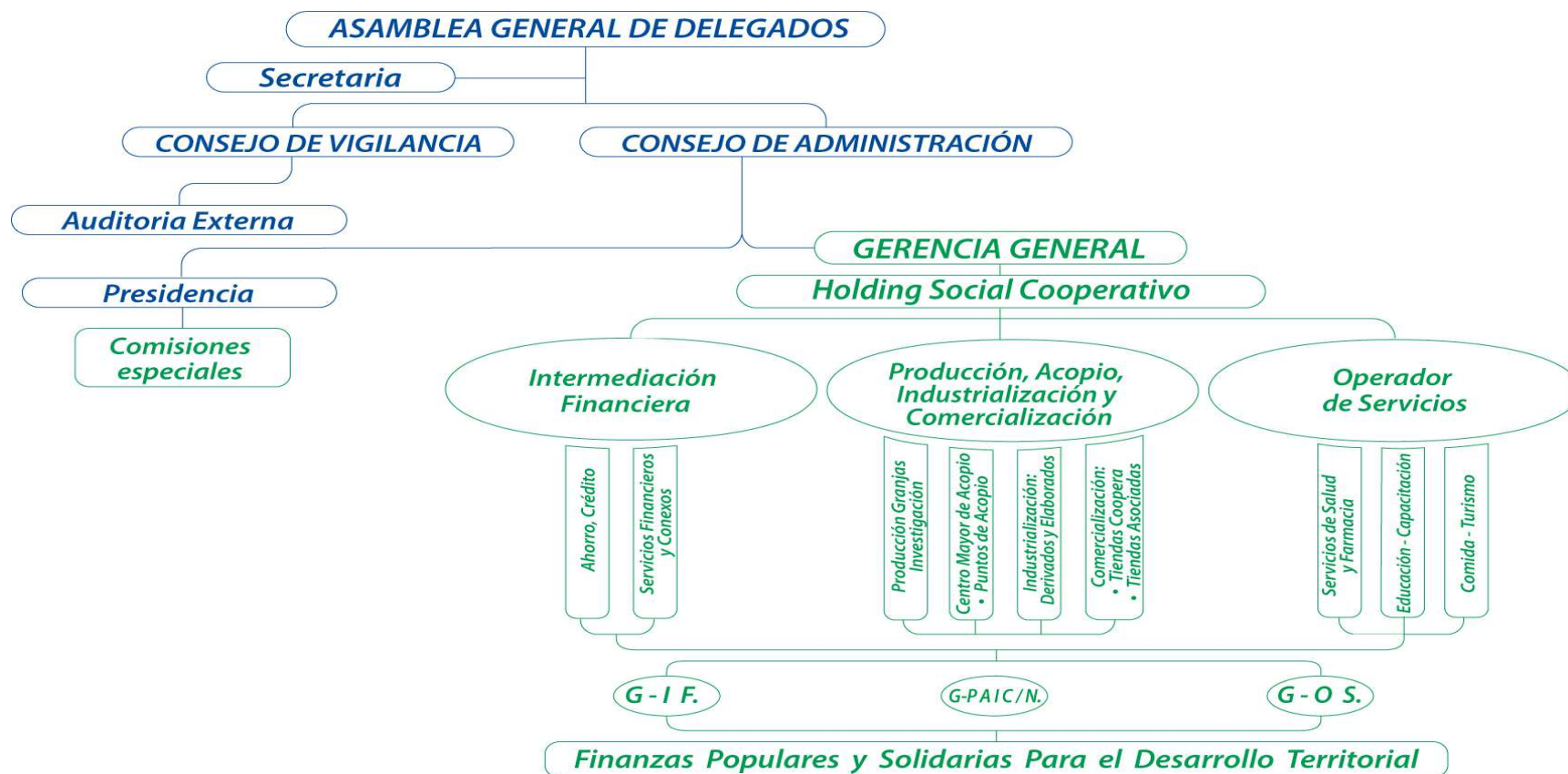
✦ Respeto

Valorar y aceptar las diferentes formas de pensar y actuar.

Actitudes

- Comunicación eficaz: Se comunica honesta y oportunamente, manteniendo un lenguaje adecuado en fondo y forma, respetando diferentes puntos de vista.
- Saber escuchar: Da importancia y tiempo, creando un ambiente favorable para la comunicación.
- Aceptar la diversidad: Entiende y valora a la otra parte. Influye, convence, intercambia opiniones, manteniendo armonía. Su esquema es ganar – ganar.
- Autocontrol emocional: Mantiene el dominio de sus reacciones impulsivas, actúa no reacciona.
- Tolerancia: Entender y promover el cambio de los comportamientos, circunstancias que deban mejorarse por el bien del equipo.

1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA⁵



⁵Facilitado por parte del señor Raúl Carpio, Departamento de auditoria.
Miriam Susana Castro Piña. /2013
Tania Maricela Chablay Jara

1.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ⁶

De la Asamblea General

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

- ④ Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
- ④ Elegir a los miembros de los consejos de administración y de vigilancia;
- ④ Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
- ④ Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el consejo de vigilancia;
- ④ Aprobar y rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la renovación del directivo o directivos responsables, Con el voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea;
- ④ Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración;
- ④ Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;
- ④ Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa;
- ④ Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución,
- ④ Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;

⁶Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, De las organizaciones del sector cooperativismo, Capítulo II.

Miriam Susana Castro Piña. /2013

Tania Maricela Chablay Jara



- ④ Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos; y,
- ④ Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación.

De la Asamblea General de Representantes

Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien. Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de elecciones universales, que puede ser mediante asambleas sectoriales definidas en función de criterios territoriales, sociales, productivos, entre otros, diseñado por la cooperativa y que constará en el reglamento de elecciones de la entidad; debiendo observar que, tanto la matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, estén representadas en función del número de socios con el que cuenten.

No podrán ser representantes a la Asamblea General:

- ✓ Los socios que se encontraren en proceso de exclusión;
- ✓ Los socios que se encuentren litigando con la cooperativa;
- ✓ Los socios que mantengan vínculos contractuales con la cooperativa no inherentes a la calidad de socio;
- ✓ Los funcionarios o empleados;
- ✓ Los socios que se encontraren en mora por más de noventa días con la misma cooperativa;
- ✓ Los cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, vocales de los consejos, gerente y empleados de la cooperativa; y,
- ✓ Los que estuvieren incurso en otras prohibiciones estatutarias.

El representante que incurriese en morosidad mayor a noventa días con la cooperativa o en cualquiera de las prohibiciones para tener esa calidad, perderá la misma y será reemplazado por el suplente que corresponda, por el resto del período para el que fue elegido el representante cesante.

Del Consejo de Administración

Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

El consejo de administración tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- Cumplir y hacer cumplir los principios y los valores del cooperativismo;
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
- Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
- Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la asamblea general;
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social;
- Designar al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración; y comisiones o comités especiales, así como removerlos cuando no cumplan con la normativa legal y reglamentaria;
- Nombrar al gerente y gerente subrogante y fijar su retribución económica;
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la asamblea general;
- Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la asamblea general;
- Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del gerente; y,

- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos.

Del Presidente

El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.

Son atribuciones y deberes del presidente:

- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones de consejo de administración;
- Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general;
- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y ,
- Suscribir los cheques conjuntamente con el gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.

Del Consejo De Vigilancia

Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

El consejo de vigilancia, tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- ④ Nombrar de su seno al presidente y secretario del consejo;
- ④ Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
- ④ Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;

- ④ Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
- ④ Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- ④ Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
- ④ Proponer ante la asamblea general, la terna para designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la renovación de los directivos o gerente;
- ④ Observar cuando las resoluciones y decisiones del consejo de administración y del gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
- ④ Informar al consejo de administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa; y,
- ④ Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.

Del Gerente General

El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa. En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última. En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular.

Son atribuciones y deberes del gerente:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa;



- Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
- Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;
- Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de administración;
- Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
- Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración;
- Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social;
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
- Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general autorice;
- Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la superintendencia;
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa; y,
- Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del consejo de vigilancia, cuando sea requerido.

De Los Funcionarios y Empleados



Todo empleado y funcionario de la Cooperativa estará bajo la dependencia del Gerente General, los mismos que deberán enmarcar sus actividades hacia la consecución de los objetivos fijados en el plan de actividades y presupuestos generales.

Los funcionarios y empleados podrán directamente o por intermedio de sus superiores hacer llegar al Consejo de Administración las sugerencias que estimare convenientes para el desarrollo de la institución.

La elaboración del reglamento del personal estará a cargo del Gerente General, el mismo que será aprobado por el Consejo de administración.

En el interior de la institución y durante las jornadas de trabajo las interrelaciones de los funcionarios y empleados serán de estricto orden profesional, de manera que las relaciones afectivas no interfieran el normal y lógico desarrollo de las actividades empresariales y de servicio.

1.6. NORMATIVA LEGAL APLICABLE

✓ LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.

Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.

La presente Ley tiene por objeto:

- Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

✓ **REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

El presente reglamento general tiene por objeto establecer los procedimientos de aplicación de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

✓ **SISTEMA FINANCIERO**

El sistema financiero nacional se compone de los sectores públicos, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargaran de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

✓ **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

El presente Reglamento interno de trabajo tiene aplicación en todas las relaciones laborales existentes y que existan entre COOPERA Ltda. y sus trabajadores.



En este Reglamento se utilizarán indistintamente los términos “Cooperativa”, “Empleadora”, “Entidad”, “institución” o “Coopera Ltda.” para referirse a la Cooperativa de Ahorro Coopera Ltda.; y, se usará la palabra “trabajadores”, “trabajadora” o “trabajador” que incluirá a empleados, obreros y trabajadores en general.

El presente reglamento se aplicará obligatoriamente para todo el personal de la Cooperativa que esté sujeto al Código del Trabajo.

Tanto la Cooperativa como sus trabajadores quedan sujetos a estricto cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento y a las Normas Legales pertinentes, las cuales se entenderán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre la Cooperativa y sus trabajadores.



CAPÍTULO II

EL CONTROL INTERNO COMO MEDIDA PARA DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES OPERACIONALES DENTRO DE LA COOPERATIVA.

2.1 EL CONTROL INTERNO

El Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores y todo el personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Coopera Ltda. para establecer un adecuado funcionamiento.

2.1.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para establecer una definición clara, es necesario exponer los conceptos de control interno establecido en el “Informe Contemporáneo del Control Interno” por el COSO:

- “El Control Interno es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado para facilitar una seguridad razonable respecto de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:
 - Eficacia y eficiencia de las operaciones
 - Fiabilidad de la información financiera
 - Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,
 - Cumplimiento de leyes y normas aplicables.”⁷

- “El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados”.⁸

⁷ “MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO (MICIL)” Pág. 15 Control Interno (Informe COSO), Samuel Alberto Mantilla

⁸ Documento conocido como Standars (Standars para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, 1997).

- “El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener información más segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita”.⁹

Analizando los conceptos citados anteriormente el sistema de control interno resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que podemos decir que el sistema de control interno es muy importante, ya que éste es un proceso llevado a cabo por personas con un grado de seguridad razonable y no total de este modo nos facilita la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Con el sistema de control interno nos podemos dar en cuenta los errores, riesgos que implica la consecución de los objetivos y aspectos por los cuales no se pueden cumplir los mismos es decir que es lo que no se está cumpliendo o aplicando de manera errónea.

2.1.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO¹⁰

El control interno en cualquier organización, reviste de mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una información confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

El Control Interno es un proceso aplicado a la ejecución de las operaciones, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos

⁹ OSORIO, Sánchez Ismael CPA. “Auditoría 1 Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros”. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V. México D.F. 2da. Edición Págs. 142 -143

¹⁰ “MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO (MICIL)”

Miriam Susana Castro Piña. /2013

Tania Maricela Chablay Jara

institucionales. El Control Interno definido como un proceso integrado a las actividades operativas de la entidad y es necesario debido a las condiciones que las grandes organizaciones enfrentan.

Su identificación e incorporación en el funcionamiento de la entidad es importante, al formar parte de las actividades sustantivas de Cooperera. El marco Integrado del Control Interno está inmerso en los programas de calidad y es esencial para que estos tengan éxito.

El Control Interno Integrado tiene incidencia relevante en la contención o restricción de los costos de operación y en los tiempos de respuesta por las reacciones automáticas que generan los controles internos eficientes debidamente aplicados por el personal de las organizaciones.

En si el sistema de control interno es de mucha importancia para la cooperativa de ahorro y crédito “Coopera Ltda.” Porque según la aplicación que llevemos a cabo nos daremos en cuenta cuanto ayuda el control interno en la consecución de los objetivos de dicha institución.

2.1.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO¹¹

Entre los principales objetivos del control interno tenemos:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la racionalidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

2.1.4. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO¹²

El Control Interno es una responsabilidad administrativa y como tal, la administración debe establecerlo y ejecutarlo. Para que sea efectivo, se requiere tener en cuenta algunos principios:

¹¹ ESTUPINÑAN GAITAN, Rodrigo, 2006², Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales analices de informe COSO I y II, Ecoe ediciones, Bogotá Colombia.

¹² PEÑA BERMÚDEZ, Jesús María, 2000³, Control, Auditoría, Y revisoría Fiscal, Ecoe ediciones, Bogotá Colombia.

- ✦ “El control debe hacerse en las áreas claves es decir en los puntos críticos de personal, producción, finanzas, ventas.
 - ✦ Las acciones futuras deben ajustarse a la información que se tenga. Una división, sección o departamento tiene sus objetivos específicos y sistemas de control. Muchos aspectos pueden ser manejados por ellos mismos.
 - ✦ Los controles deben diseñarse para que mantengan contacto directo entre el que controla y lo que es controlado.
 - ✦ El control está estrechamente relacionado con la comunicación.
 - ✦ En los sistemas de control el factor humano es esencial ya que las personas responsables pueden evaluar con criterios objetivos y subjetivos.
 - ✦ Debe ser flexible; el sistema de control, Cualquiera que sea, debe responder a ciertas condiciones cambiantes.
- Muchas veces un sistema de control necesita que se determine métodos para mejorarlo.
- ✦ Adaptable a la organización; los controles deben ser determinados de acuerdo al tipo de organización.
 - ✦ Las unidades administrativas que conforman equipos de trabajo orientados hacia el autocontrol mediante la búsqueda de resultados de grupo, logran mayor eficacia”.

Los principios anteriores los podemos sintetizar en:

- | | |
|--|-----------------|
| ✦ Efectividad y segregación de funciones | ✦ Funcionalidad |
| ✦ Objetividad | ✦ Adaptabilidad |
| ✦ Flexibilidad | ✦ Comunicación |
| ✦ Proyección | ✦ Eficacia |

Según estos principios mencionados podemos decir que es de mayor importancia para Cooperadora Ltda. El denominado Efectividad y segregación de funciones. Según el cual ninguna persona o departamento debe manejar todas las etapas de una misma actividad, desde el principio hasta el final.

2.2. TIPOS DE CONTROL INTERNO ¹³

2.2.1. EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan organización que adopta Coopera Ltd., con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantener informado de la situación de Coopera;
- Coordinar sus funciones;
- Mantener una ejecución eficiente;
- Determinar si Coopera está operando conforme a las políticas establecidas;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del ambiente interno
- El control del establecimiento de objetivos;
- El control de identificación de eventos;
- El control de evaluación de riesgos;
- El control de respuesta a los riesgos;
- El control de actividades de control;
- El control de información y comunicación;
- El control de monitoreo.

2.2.2. EL CONTROL INTERNO CONTABLE

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se llevan a cabo, con el objetivo de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los objetivos.

¹³ ESTUPINÑAN GAITAN, Rodrigo, 2006², Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales analices de informe COSO I y II, Ecoe ediciones, Bogotá Colombia

Miriam Susana Castro Piña. /2013

Tania Maricela Chablay Jara

- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita solo de acuerdo con autorización administrativa.

2.3. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes elementos.

2.3.1. COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

En septiembre de 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

➤ Objetivos

Dentro de este contexto, el modelo divide los objetivos de las compañías en tres categorías diferentes:

- ⊕ Operacionales: Relacionados con el uso eficiente y eficaz de los recursos.
- ⊕ Información financiera: Relacionados con la preparación de reportes financieros confiables.
- ⊕ Cumplimiento: Relacionados con el cumplimiento con leyes y reglamentos aplicables.

Los elementos de COSO I son los siguientes:

- **Ambiente de Control Interno:** Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.
- **Evaluación de Riesgos:** Son mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- **Actividades de Control:** Son Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.
- **Información y comunicación:** Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- **Supervisión y seguimiento:** Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

2.3.2. COSO II ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES (Enterprise Risk Management)¹⁴

Este nuevo enfoque no contradice ni sustituye al COSO I, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. En el COSO II – ERM se ha incrementado 3 elementos con relación al COSO I.

El 29 de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II - ERM) y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y

¹⁴ Gestion de riesgos corporativos – marco integrado, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Miriam Susana Castro Piña. /2013

Tania Maricela Chablay Jara

extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo proporcionándole siempre seguridad razonable y el cumplimiento de objetivos.

➤ **Objetivos**

Dentro de este contexto, el modelo divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

- ✿ **Objetivos estratégicos:** Se trata de los objetivos establecidos al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.
- ✿ **Objetivos operativos:** Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.
- ✿ **Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros:** Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del reporte de la información suministrada (interna y externa), y va más allá de la información estrictamente financiera.
- ✿ **Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio:** Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que le son de aplicación.

Los elementos del COSO II son:

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| ✓ Ambiente interno; | ✓ Respuesta al Riesgo; |
| ✓ Establecimiento de objetivos; | ✓ Actividades de Control; |
| ✓ Identificación de eventos; | ✓ Información y Comunicación; |
| ✓ Evaluación de Eventos; | ✓ Monitoreo |

2.3.2.1. Ambiente interno

El ambiente interno es el fundamento de todos los otros componentes y a la vez abarca el talento de la cooperativa y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de gestión de riesgos de una entidad y el riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Los factores que se contempla son:

- Filosofía de la administración de riesgos;
- Apetito al riesgo;
- Integridad y valores éticos;
- Compromiso de competencia profesional;
- Estructura organizativa;
- Asignación de autoridad y responsabilidad;
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

2.3.2.2. Establecimiento de objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

Los Objetivos que deben establecerse son:

- ◆ Objetivos estratégicos;
- ◆ Objetivos operacionales;
- ◆ Objetivos de cumplimiento; y,
- ◆ Elaboración de informes.

2.3.2.3. Identificación de eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la cooperativa y determina si representa oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la entidad para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los acontecimientos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar

lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

Los factores que contempla son:

- Eventos
- Factores de influencia estratégica y de objetivos
- Metodologías y técnicas
- Acontecimientos interdependientes
- Categorías de acontecimientos
- Riesgos y oportunidades.

➤ **Técnicas de identificación de eventos**

Dentro de las metodologías más conocidas para la identificación de eventos, las cuales se han aplicado de parte de varias firmas de auditores, focalizadas en el pasado y otras en el futuro; técnicas de diverso grado de sofisticación, Análisis PEST (Factores políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales), Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Ejemplos:

- Inventarios de eventos
- Talleres de trabajo
- Análisis de información histórica (de la empresa o sector)
- Indicadores de excepción
- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos
- Cuestionarios y encuestas

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

2.3.2.4. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad (posibilidad de

que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia) y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: Riesgo inherente y Riesgo residual.

Los factores que contempla son:

- ✓ Riesgo inherente y residual
- ✓ Probabilidad e impacto
- ✓ Fuentes de datos
- ✓ Técnicas de evaluación
- ✓ Correlación entre acontecimientos

2.3.2.5. Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Los factores que contempla son:

- ⦿ Evaluación de posibles respuestas
- ⦿ Selección de respuestas
- ⦿ Perspectiva de cartera

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo
- **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos
- **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo

- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos
- Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad
- Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan
- Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global

2.3.2.6. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, recisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Los factores que contempla son:

- Integración de la respuesta al riesgo
- Tipos de actividades de control
- Políticas y procedimientos
- Controles de los sistemas de información
- Controles específicos de la entidad.

2.3.2.7. Información o comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Así mismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Los factores que contempla son:

- ❖ Información
- ❖ Comunicación

2.3.2.8. Monitoreo

La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluación independiente o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de la gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

Los factores que contempla son:

- ❖ Actividades permanentes de supervisión
- ❖ Evaluaciones independientes
- ❖ Comunicación de deficiencias

2.4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y

sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

Evaluar un sistema de Control Interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de Coopera Ltda. Para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

La evaluación que se haga del Control Interno, es de primordial importancia pues por su medio se conocerá si las políticas implantadas se están cumpliendo a cabalidad y si en general se están desarrollando correctamente.

2.5. PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Es preciso definir una metodología para la evaluación del control interno, con el fin de ubicar de mejor manera las funciones del Auditor Interno, dimensionada en la evaluación del verdadero alcance institucional y en el marco de los planes estratégicos, las leyes, políticas, presupuestos, normas y procedimientos que rigen las operaciones en directa relación con los objetivos de servicio que brinda la organización, dentro del sector que se desenvuelve.

El auditor interno tiene una gran responsabilidad de velar, a través de las respectivas evaluaciones, porque el control interno sea sólido y funcione en beneficio de los resultados de la organización.

2.6. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno, así como el relevamiento de la información para la planificación de la auditoria, se podrán hacer a través de diagramas de flujo, descripciones narrativas y cuestionarios especiales, según las circunstancias, o se aplicará una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar la evaluación.



En ciertas oportunidades la realización de un diagrama puede llegar a ser más útil que la descripción narrativa de determinada operación, en otras y según sea el componente, la existencia de cuestionarios especiales puede ayudar de manera más efectiva que el análisis a través de alguna otra fuente de documentación.

2.6.1 Método Cuestionarios

El objetivo de formular estos programas guías de procedimientos básicos de auditoría financiera, gestión, etc., deben ser realizados de acuerdo a condiciones particulares de cada empresa y según las circunstancias, es el de indicar los pasos de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión y alcance depende de la confianza en el sistema de Control Interno.

Estos cuestionarios permiten realizar el trabajo de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, para evaluar el Control Interno y para:

- Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades.
- Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional.
- Determinar la extensión de los procedimientos aplicables en las circunstancias.
- Indicar a los supervisores y encargados, las pruebas realizadas y las no aplicables o pendientes de efectuar.
- Servir de guía para la planeación de futuras auditorías.
- Ayudar a controlar el trabajo efectuado por los asistentes.

➤ Ventajas

- Guía para evaluar y determinar áreas críticas.
- Disminución de costos.
- Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes.
- Pronta detección de deficiencias.
- Entrenamiento de persona inexperto.
- Siempre busca una respuesta.
- Permite pre elaborar y estandarizar su utilización.

➤ **Desventajas**

- No prevé naturaleza de las operaciones.
- Limita inclusión de otras preguntas.
- No permite una visión de conjunto.
- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.
- Que lo tome como fin y no como medio.
- Iniciativa puede limitarse.
- Podría su aplicación originar malestar en la empresa.

2.6.2. Método Descripciones Narrativas

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Normalmente, este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último en mejor forma, ya que los solos gráficos, muchas veces no se entienden, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

➤ **Ventajas**

- Aplicación en pequeñas empresas.
- Facilidad en su uso.
- Deja abierta la iniciativa del auditor.
- Descripción en función de observación directa.

➤ **Desventajas**

- No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.
- Auditor con experiencia evalúa.
- Limitado a empresas grandes.
- No permite visión en conjunto.

- Difícil detectar áreas críticas por comparación.

2.6.3. Método Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esa secuencia gráfica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

En la elaboración de diagramas de flujos, es importante establecer los códigos de las distintas figuras que formarán parte de la narración gráfica de las operaciones.

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- ✓ Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema
- ✓ Describir los documentos que tengan incidencia contable
- ✓ Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización
- ✓ Identificar el puesto y quién efectúa el procedimiento
- ✓ Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones, como la documentación y formatos.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las consiguientes ventajas para el usuario
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, con el objeto de que el diagrama está de acuerdo con el funcionamiento real.

- Verificar el flujograma levantado con la normatividad pertinente para determinar el grado de concordancia con las disposiciones legales y reglamentarias.

➤ **Ventajas**

- Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada
- Observación del circuito en conjunto
- Identifica existencia o ausencia de controles
- Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo
- Permite detectar hechos, controles y debilidades
- Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia

➤ **Desventajas**

- Necesita de conocimientos sólidos de control interno
- Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo
- Limitado el uso a personal inexperto
- Por su diseño específico, resulta un método más costoso

2.6.4. Método Matrices

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo de los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan
- Evaluación colateral del control interno

CAPÍTULO III







ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPERA LTDA.”

3.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES OPERATIVAS.

3.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES





Créditos

-  Créditos de consumo
-  Créditos de vivienda
-  Créditos productivos
-  Créditos micro empresariales
-  Microcrédito puro
-  Créditos comerciales



Captaciones de fondos

-  Depósitos a la vista
-  Depósitos a plazos

3.1.2 DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES

❖ **Créditos**

Créditos de consumo.- Son los correspondientes a los créditos cuyo objeto sea invertir en la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales.

Créditos de vivienda.- Son los destinados a la compra, construcción, ampliación o remodelación de inmuebles.

Créditos productivos.- Son aquellos que se otorgan para financiar cualquier forma de actividad económica que añada valor agregado a los bienes y servicios.

Créditos microempresariales.- Son aquellos que están orientados a la producción asociativa de sus afiliados, y los montos están en relación con el número de integrantes del grupo microempresarial, que a su vez son socios de la cooperativa.



Microcrédito puro.- Son créditos otorgados a personas de bajos ingresos, que desarrollan actividades económicas informales, con equipos de trabajo rudimentarios, sin registros de información, quienes por su bajo nivel de educación y su bajo volumen de operaciones, no pueden acceder fácilmente a la banca tradicional.

Créditos comerciales.- Son créditos otorgados a personas naturales o jurídicas para el desarrollo de actividades económicas organizadas, distintos a los otorgados bajo la modalidad de microcrédito, vivienda o consumo.

❖ Captaciones de Fondos

Depósito de ahorro.- Es un depósito de dinero a la vista, es decir de disponibilidad inmediata, mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registró.

Depósitos a plazos.- Son las obligaciones a cargo de la cooperativa derivados de la captación de recursos de los socios, exigibles al vencimiento de un periodo no menor a treinta días, libremente convenido por los depositantes y la cooperativa.

3.2 OBJETIVOS DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES OPERATIVAS.

3.2.1 OBJETIVOS DE CRÉDITOS¹⁵

Fijar las políticas y lineamientos necesarios para la concesión, control y recuperación de créditos, definiendo los requisitos, montos, cupos, plazos, responsables y metodología del proceso de crédito que permita el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Cumplir satisfactoriamente los objetivos generales de la Cooperativa a través de la concesión de créditos de acuerdo a las políticas establecidas por COOPERA LTDA., asegurando los mejores niveles de recuperación y procurando niveles óptimos de seguridad y rentabilidad;
- Mejorar permanentemente las condiciones socio-económicas y culturales de los socios, satisfacer sus necesidades de financiamiento, y, promover e impulsar la ayuda mutua a través de la concesión de créditos de diferentes

¹⁵ Manual de políticas y procedimientos de créditos.
Miriam Susana Castro Piña. /2013
Tania Maricela Chablay Jara

clases y modalidades, basados en los principios universales del cooperativismo.

- Otorgar créditos a sus socios en condiciones favorables, a una tasa de interés legal y razonable; y, con la debida oportunidad para satisfacer necesidades personales y familiares, procurando que los mismos contribuyan al bienestar económico de sus familias y de la comunidad.
- Mejorar la calidad del servicio a los socios a través del concepto de atención personalizada.
- Contribuir a la ejecución correcta de las tareas asignadas al personal y propiciar la uniformidad en los métodos de trabajo, logrando que los servicios, procesos y actividades se realicen orientados al cumplimiento de los Objetivos de la Cooperativa.

3.2.2 OBJETIVOS DE CAPTACIONES DE FONDOS¹⁶

Fijar los lineamientos y establecer los pasos necesarios para el proceso de captación de fondos, que permitan el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la incorporación de una base significativa de socios con capacidad de ahorro, que sean atraídos por la calidad en el servicio y los beneficios adicionales que otorga la cooperativa.
- Proteger la confianza de los depositantes y brindar la máxima seguridad a los mismos.
- Conferir rendimientos adecuados al ahorro, remunerando a los depositantes con tasas de interés competitivas en el mercado.
- Mantener niveles de liquidez apropiados para atender las necesidades de retiros de los socios, previniendo problemas de insolvencia; recursos que se deberán mantener en efectivo o en inversiones de alta liquidez y seguridad, en función de un manejo técnico y prudente.
- Captar recursos financieros observando el marco legal vigente, evitando la captación de recursos de incierta procedencia, dejando constancia en todos los documentos de captación que se releva a la cooperativa de toda responsabilidad legal, si el origen y el destino de los recursos es ilícito.

¹⁶ Manual de políticas y procedimientos de captación de fondos.
Miriam Susana Castro Piña. /2013
Tania Maricela Chablay Jara

- Desarrollar una entidad flexible, que se adapte a las condiciones del entorno y a las condiciones actuales del mercado.
- Mejorar la calidad del servicio a los socios a través del concepto de atención personalizada.
- Contribuir a la ejecución correcta de las tareas designadas al personal y propiciar la uniformidad en los métodos de trabajo, logrando que los servicios, procesos y actividades se realicen orientados al cumplimiento de los Objetivos de la cooperativa.

3.3 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES OPERATIVAS.

3.3.1 POLÍTICAS

3.3.1.1 POLÍTICAS DE CRÉDITO

- ❖ La Cooperativa definirá la estrategia adecuada para llegar a la mayor cantidad de socios posible, considerando los parámetros de seguridad, los límites establecidos en el Reglamento de Crédito, y, considerando que los socios requieren de recursos en forma permanente para el desarrollo de actividades de diferente naturaleza.
- ❖ La Cooperativa procurará que los créditos se realicen en base al conocimiento del socio, su capacidad de pago, respaldos o garantías adecuados que fortalezcan la voluntad de pago del socio, procurando la diversificación del riesgo.
- ❖ La selección de las garantías que respalden las operaciones de crédito deben estar de acuerdo al nivel de riesgo asumido por la Cooperativa, reflejado principalmente en el monto del crédito, en el historial crediticio del socio y en la información que respalda la solicitud.
- ❖ La principal fuente de financiamiento para los créditos, serán los recursos provenientes de las captaciones que se efectúen a los socios de la Cooperativa.



- ❖ Las operaciones de crédito deberán realizarse en cumplimiento estricto de lo dispuesto en el Reglamento de Crédito aprobado por el Consejo de Administración.
- ❖ Las diferentes clases y líneas de crédito, así como los montos de cada uno, serán los establecidos en el Reglamento de Crédito de COOPERA, y, en el Presupuesto de cada ejercicio económico aprobado por la Asamblea General de Representantes.
- ❖ Podrán acceder a servicios de crédito, únicamente los socios que estén en pleno goce de sus derechos y que cumplan los requisitos para la concesión de los mismos, establecidos en el Reglamento de Créditos.
- ❖ Todo el personal de la Cooperativa debe conocer e informar correctamente las características del producto que se oferta, asegurándose de satisfacer los requerimientos del socio.
- ❖ Auditoría Interna en forma periódica realizará un seguimiento al cumplimiento de estas disposiciones y comunicará los resultados al Gerente de la Cooperativa.
- ❖ El Contador General no registrará ninguna transacción de crédito que no haya sido aprobada por los niveles indicados en el Reglamento de Crédito.
- ❖ Toda operación de crédito debe llevar el visto bueno del Asesor Jurídico en la solicitud de crédito y se entenderá que el mismo comprende la viabilidad legal de la operación y la validez de los documentos de soporte e instrumentación del crédito.
- ❖ En los créditos con garantía hipotecaria y prendaria, los costos por el avalúo, minuta, escritura y la inscripción del bien en los registros respectivos, serán cancelados por el socio en forma previa de acuerdo a lo establecido por la Cooperativa.
- ❖ Toda operación vencida por más de 90 días deberá ser comunicada por escrito al Asesor Jurídico para que inicie los trámites necesarios de recuperación.

3.3.1.2 POLÍTICAS DE CAPTACIÓN DE FONDOS¹⁷

- La captación de fondos debe considerar las disposiciones y los plazos estipulados en la Ley de Instituciones Financieras.
- Los recursos provenientes de la captación de los socios de la cooperativa constituirá la principal fuente de financiamiento de los créditos que se otorguen, debiendo establecer el equilibrio adecuado entre los flujos de ingresos y de egresos por periodos, para precautelar la liquidez de la Cooperativa.
- Remunerar a los socios por los fondos ahorrados a la vista o a plazo, a una tasa de interés razonable y dentro de los niveles de tasas protegidas por el organismo pertinente.
- Las tasas de interés a pagarse por las captaciones de fondos, serán revisadas por la Gerencia y autorizadas por el Consejo de Administración, ajustando las tasas, por lo menos una vez por mes, en los tres primeros días hábiles, considerando la liquidez del sistema y la Cooperativa, las variaciones frente a la competencia y la posición de fondos de la Cooperativa.
- Auditoría interna en forma periódica realizara un seguimiento al cumplimiento de estas disposiciones y comunicara los resultados al Gerente de la Cooperativa.
- En toda inversión realizada con cheque de otra institución financiera, la fecha valor del certificado de depósito a plazo corre desde el día en que se efectivicen los fondos.
- El monto inicial para apertura de cuentas, así como las tasas de interés y comisiones serán definidas en el presupuesto anual de la Cooperativa.
- Todo el personal de la Cooperativa debe conocer e informar correctamente las características del producto que se oferta, asegurándose de satisfacer los requerimientos del socio.

¹⁷ Manual de políticas y procedimientos de captación de fondos.
Miriam Susana Castro Piña. /2013
Tania Maricela Chablay Jara



3.3.2 PROCEDIMIENTOS

3.3.2.1 PROCEDIMIENTOS PARA CRÉDITO¹⁸

A continuación se define el procedimiento que la Cooperativa establece para el otorgamiento del crédito a un costo razonable y con un nivel de riesgo aceptable. Esta metodología permite determinar la situación económica y financiera del solicitante de crédito, para estructurar adecuadamente las condiciones del mismo, realizar el seguimiento y actuar apropiadamente en el caso de no pago.

De acuerdo a las características del solicitante, la metodología pretende cumplir las siguientes cuatro condiciones:

1. Debe adaptarse a las necesidades y características del socio.
2. Debe ser ágil y de fácil acceso.
3. Debe permitir una decisión descentralizada y rápida.
4. Debe ser de aplicación permanente a un costo razonable.

PROMOCIÓN Y VENTA

En esta fase el Oficial de Crédito promocionará los servicios de crédito que oferta la Cooperativa, buscando socios para la colocación de los productos de crédito.

Es fundamental conocer claramente al socio para poder identificar sus necesidades y los productos que satisfacen esas necesidades. Los socios requieren los beneficios que les ofrecerán el producto, no el producto en sí ni sus características. Las necesidades deben ser determinadas en relación a: montos mínimos y máximos; plazos; forma y frecuencia de pago; tiempo de respuesta a la solicitud; tipo de garantías que puede ofrecer; información requerida; tasas y costos, etc.

En este paso se requiere establecer cuáles son los potenciales clientes, es decir personas que están interesadas en presentar la solicitud de crédito.

EVALUACIÓN Y VISITAS

Identificado los posibles clientes, el Oficial de Crédito deberá llamar o visitar al socio para informar los tipos y modalidades de crédito, requisitos de acceso, tasas, plazos, procedimiento a seguir y demás información que requiera el cliente.

¹⁸ Manual de políticas y procedimientos de créditos.

Miriam Susana Castro Piña. /2013

Tania Maricela Chablay Jara



La llamada o visita debe orientarse a satisfacer una necesidad de crédito del socio, para lo cual deberá indicar de qué manera el producto que ofrece permite solucionar positivamente los requerimientos del mismo.

En esta etapa también, se determinarán las condiciones económicas y financieras de los posibles clientes y de su unidad familiar. Los resultados que se obtengan en la inspección y evaluación servirán para determinar su capacidad de pago, evaluando además los aspectos cualitativos que permitirán hacer un buen análisis y minimizar el riesgo.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Para aquellos clientes que se acerquen a las oficinas de la Cooperativa, el Oficial de crédito deberá identificar la necesidad crediticia del cliente y ofertar el producto que más satisfaga sus necesidades. Posteriormente procederá a informar los tipos y modalidades de crédito, requisitos de acceso, tasas, plazos, procedimiento a seguir y demás información que requiera el cliente.

SOLICITUD DEL CRÉDITO

Mediante este documento, se formalizará la necesidad de un crédito en forma escrita y con la firma del socio, previo análisis y decisión del tipo de producto de crédito que solicita. La solicitud debe indicar como mínimo las condiciones del crédito: monto, tasa de interés, plazo, tipo de garantía, formas de pago, etc.

La información declarada en la Solicitud de Crédito deberá estar respaldada por toda la documentación que presente el solicitante y sus garantes con el fin de validar la información. En esta etapa es importante explicar al solicitante todas las condiciones del tipo de crédito que está solicitando, ya que este documento constituye la base para continuar el proceso de análisis y posterior recomendación al nivel administrativo de aprobación correspondiente.

DETERMINACIÓN DE CONDICIONES

Las Condiciones son los términos bajo los cuales el socio solicitante y la Cooperativa aceptan establecer relaciones crediticias procurando un riesgo menor

para la Cooperativa, el mismo que se obtiene en base a la relación adecuada del patrimonio, la garantía y el monto del crédito. Se debe considerar que el monto del crédito dependerá de si el cliente es nuevo o recurrente, y también de la secuencia del crédito.

- **Crédito nuevo.-** Para un crédito nuevo, el monto a otorgar no deberá exceder el 40% de la disponibilidad neta para el pago de la cuota mensual.
- **Crédito por préstamo o recurrente.-** Se podrá otorgar un incremento en el monto con relación al crédito anterior, siempre que las necesidades de financiamiento del socio solicitante, su capacidad de pago, comportamiento de pago del crédito anterior y perspectivas del negocio lo justifiquen.

PROPUESTA Y RECOMENDACIÓN

Es responsabilidad del Oficial de Crédito la presentación de las solicitudes previamente analizadas, realizando un primer control, adjuntando un informe escrito favorable o negativo para la aprobación en el nivel administrativo pertinente. Esta propuesta se presenta en el formulario de Análisis y Recomendación.

Las solicitudes de crédito, cualquiera que sea su nivel administrativo de aprobación, se registrarán en actas.

ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE CRÉDITO

El Jefe de Créditos revisará con mayor detenimiento: la solicitud, los formularios de evaluación económica, la información de las garantías, el análisis y recomendación presentado y firmado por el Oficial de Crédito para posteriormente tomar la decisión de aprobación o negación de la solicitud, de acuerdo a las políticas definidas o emitir informe a la Comisión de Crédito.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En la evaluación de la solicitud de crédito se debe valorar con buen juicio y prudencia financiera la información proporcionada por el socio solicitante interpretando con objetividad la consistencia de la solicitud de crédito, de la entrevista personal y del perfil crediticio presentado a efectos de establecer la

voluntad de pago y la solvencia económica del cliente, para así poder tomar la decisión adecuada para su aprobación o recomendación.

De igual manera, se debe analizar, evaluar y calificar el riesgo crediticio utilizando los criterios de las cinco "c" del crédito: Carácter, Capacidad, Capital, Condiciones y Colateral.

NIVELES DE RESOLUCIÓN

Para la resolución o aprobación de solicitudes de crédito se establecen los siguientes niveles de aprobación:

- a) Consejo de Administración desde el 1.51% hasta el 2% del capital social.
- b) Comisión de Crédito, desde un 1.01% hasta el 1.5% del capital social
- c) Comité de Crédito, desde un 0.751% hasta el 1% del capital social
- d) Gerente desde un 0.251% hasta un 0.75% del capital social
- e) Jefe de Créditos, desde un 0.151% hasta un 0,251% del capital social.
- f) Oficial de crédito, desde un 0.01% hasta 0,15% del capital social

Las reuniones del Comité de Crédito se realizarán dos veces por semana para la aprobación o análisis de las solicitudes aprobadas en los diferentes niveles. En el Reglamento de Crédito se define los integrantes del comité de crédito.

DESEMBOLSOS Y ACREDITACIÓN, SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN

DESEMBOLSO Y ACREDITACIÓN

En esta etapa concluye el proceso crediticio y se efectiviza la solicitud del cliente. Este es el momento en que la Cooperativa asume el riesgo crediticio de manera real y es la última oportunidad de la entidad de rever condiciones o negar la operación en caso de ameritarlo.

Una vez aprobado el crédito y firmado por todos los niveles correspondientes, se procede al desembolso del dinero y a implementar las condiciones y obligaciones asumidas por el socio.

Para poder desembolsar la operación, deberá asegurarse que todos los documentos y contratos estén debidamente firmados por todas las partes: deudor y cónyuge, garantes y cónyuges. También deberá estar abierta la cuenta de

depósitos a la vista de ahorros, pagadas las aportaciones de socio y adjuntada toda la documentación legal y del crédito.

SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN

El objetivo que la Cooperativa persigue de recuperación de los recursos colocados se conseguirá si los fondos que recibió el socio prestatario se invierten en el destino para el cual fueron solicitados.

SEGUIMIENTO

El seguimiento es la herramienta que permite minimizar el riesgo de las operaciones. Aunque un crédito esté bien colocado, esto no evita las contingencias que puedan ocurrir en el transcurso del tiempo, por lo tanto el seguimiento permite tomar medidas preventivas ante cualquier posible riesgo para la Cooperativa.

Es imprescindible la supervisión y monitoreo por parte de los Oficiales de Crédito, Jefe de Crédito y Jefes de Agencias, para lograr que el cliente cumpla con los compromisos contraídos con la Cooperativa. La frecuencia con que se lleve a cabo el seguimiento está en función al riesgo.

Se realizarán como mínimo 2 visitas de seguimiento durante el plazo del crédito.

- ✓ **1ª visita.** Como máximo a los 15 días después del desembolso, para verificar el destino de los recursos, especialmente los créditos superiores a USD 2000.
- ✓ **2ª visita.** A la mitad del plazo otorgado o cada seis meses en los créditos con plazos mayores a 1 año.

El nivel administrativo de aprobación pertinente, definirá el seguimiento especial para aquellos clientes que representen un mayor riesgo para la Cooperativa.

RECUPERACIÓN

Independientemente a las disposiciones emanadas por el organismo de control correspondiente con respecto a la contabilización de la cartera vencida, se considerarán morosos a los socios que tienen un día de vencido en el pago de



sus obligaciones, por esta razón el reporte de morosidad, para su control, será emitido diariamente.

Con el propósito de mejorar la calidad de la cartera y prevenir el incremento de provisiones de cartera, las gestiones de recuperación tienen que ser oportunas: el Oficial de Crédito debe realizar desde el primer día que un crédito entra a vencido, sin descuidar de realizar llamadas telefónicas de reminiscencia tres días antes del vencimiento de cada cuota.

✓ **Cobranza extrajudicial**

En esta etapa previa al proceso de inicio de acciones judiciales, el funcionario de la cooperativa intentará buscar una solución a los problemas de incobrabilidad que se presentan en cada caso. Para ello se realizará un análisis específico de los siguientes elementos:

1. Causas de la mora.
2. Verificación de direcciones de trabajo y residencia de deudor y garantes.
3. Garantías disponibles y la existencia de bienes realizables.
4. Alternativas de solución, ya sea a través del deudor directo o de los garantes.

En función a los resultados de este análisis, se decidirá si se aplica el instrumento de reestructurar el crédito o si se inicia el proceso de acción judicial.

- **Reestructuración del crédito.-** La posibilidad de reestructurar la operación de crédito se otorga cuando el Oficial de Crédito verifica que el deudor enfrenta dificultades financieras justificadas que le impiden el cumplimiento de las condiciones inicialmente negociadas.
- **Acciones Judiciales.-** Las acciones judiciales constituyen el último recurso para la recuperación de un crédito, por el costo y la complejidad que implica todo el proceso legal. El proceso de recuperación judicial es de responsabilidad del Jefe de Cobranzas y al mismo tiempo del Jefe de

Crédito, quienes llevarán un control pormenorizado de todas las operaciones de crédito en juicio, con el objeto de seguir los pasos del proceso y buscar la mejor opción de recuperar el crédito.

Mensualmente, el Gerente General y el Jefe de Crédito presentarán un Informe al Consejo de Administración sobre el estado de la cartera en cobranza extrajudicial y judicial. Este informe reflejará el monto de recuperación del mes, y la posibilidad de recuperación de los créditos con acción judicial.

✓ **Provisión y calificación de cartera**

La calificación de los créditos constituye el instrumento técnico que permite medir o evaluar el nivel de riesgo de la cartera.

La calificación de los deudores de crédito se efectuará en función de la morosidad en el pago de las cuotas establecidas, de acuerdo a los siguientes parámetros:

Calificación de deudores según período de morosidad en días

Categoría de riesgos	Mayor a	Hasta
Riesgo Normal A		5
Riesgo Potencia B	6	30
Deficiente C	31	60
Dudoso Recaudo D	61	90
Pérdida E	90	

En función de la calificación otorgada a cada crédito, mensualmente se constituirán las provisiones¹⁹ aplicando los respectivos porcentajes.

➤ **Castigo de créditos**

Se define como créditos castigados a aquellos préstamos que se consideran perdidos, porque no existe ninguna posibilidad cierta de recuperación judicial o extrajudicial.

¹⁹ Esta es una responsabilidad del Contador y presentará Informe al Gerente.

Miriam Susana Castro Piña. /2013

Tania Maricela Chablay Jara

Deberán castigarse las operaciones de crédito cuando el deudor se encuentre en mora, en una de sus cuotas, más de ciento ochenta días.

3.3.2.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA CAPTACIÓN DE FONDOS²⁰

3.3.2.2.1 PROCEDIMIENTOS PARA AHORROS Y RETIROS A LA VISTA



ATENCIÓN AL CLIENTE

Para aquellos clientes que se acerquen a las oficinas de la Cooperativa, el Oficial de Captaciones deberá ofrecer el producto que más satisfaga sus necesidades. Posteriormente procederá a informar los tipos y modalidades de ahorro, requisitos de acceso, intereses, periodos de acreditación (mensual), procedimiento a seguir y demás información que requiera el cliente.

La apertura de cuentas se realizara en base a dos aspectos: El acercamiento del propio cliente a la cooperativa o a través de las visitas a potenciales clientes a los cuales se les puede ofrecer los servicios disponibles.



APERTURA DE CUENTA

El oficial de captaciones procederá a realizar los siguientes pasos para la apertura de la cuenta de ahorros (**Anexo # 01**):

- ◆ Recepción de documentos que se requieren para la apertura de cuenta de ahorros y procederá conjuntamente con el cliente a llenar la solicitud de ingreso de socio.
- ◆ Se hace firmar al cliente los formularios de registro de firmas, los mismos que serán enviados al Departamento de Sistemas para la captura digital en el computador.
- ◆ Se ingresa los datos respectivos en el sistema informático de la Cooperativa, para esto crea al cliente mediante la opción predefinida y se asigna un número secuencial de la cuenta.
- ◆ Se registra en el formulario “control de entrega de cartolas” los datos respectivos y se hace firmar al nuevo socio.
- ◆ Se entrega al cliente la papeleta de depósito previamente llenada con el valor inicial y número de cuenta asignado, la cartilla de libreta de ahorros con su

²⁰ Manual de políticas y procedimientos de captación de fondos.

Miriam Susana Castro Piña. /2013







Tania Maricela Chablay Jara

nombre y número de cuenta para registro de movimientos, indicándole que se acerque a la ventanilla para realizar su depósito de apertura. Es importante informar la distribución de los fondos del monto inicial.

- ◆ Una vez que el cliente haya cancelado el valor inicial para la apertura de la cuenta, se procederá a registrarlo como socio. En el caso de que el cliente no cancele el valor inicial durante los tres primeros días realizados la solicitud de ingreso de socio, se deberá anular el número de la cuenta explicando las razones para ello.
- ◆ Los formularios de libreta de ahorros en blanco deberán ser mantenidos con las debidas seguridades.

RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS EN EFECTIVO Y CHEQUES

A continuación se enlista los pasos a ser realizados por el Recaudador Oficinista y/o Cajero para la recepción de depósitos que pueden ser en efectivo o cheques.

-  El socio se acerca a la ventanilla de la Cooperativa con el dinero. En el caso de caso de cheques, el socio deberá llenar la papeleta de depósito.
-  El cajero recibe los valores y procede a recontarlos en presencia del socio.
-  Los billetes son revisados para evitar la recepción de billetes falsificados. Los billetes falsificados que se encontraren, deberán ser perforados previa su devolución al socio, y se anotan los números de series de los billetes en el formulario de control de billetes falsificados; cuando exista este reporte deberá ser entregado al jefe de cajas el mismo día de ocurrido el hecho.
-  Los cheques recibidos en depósito deberán ser contados y comparados con el número que la papeleta. Si se presentara diferencias la cajera deberá solicitar al socio que elabore una nueva papeleta.
-  Deberá observar que exista el endoso para cada uno de los cheques recibidos, en especial el número de la cuenta que lo depósito, el número de cedula y firma de la persona que hace el depósito.
-  Una vez verificados estos aspectos, el cajero procede a ingresar el depósito al Sistema mediante opción predefinida. El sistema provee el

nombre del socio, lo cual la cajera verificara con el socio y/o papeleta, luego se valida con el depósito con la impresión respectiva y el sello del cajero en el original de la papeleta de depósito, y se entrega al socio la copia de la misma debidamente sellada.

- Los sellos de los cajeros contendrá el nombre de la Cooperativa, el número de caja y de transacción, y deberán ser mantenidos con las debidas seguridades.
- En el caso de que no esté funcionando normal y correctamente el Sistema de la Cooperativa, se debe proceder de la misma forma detallada anteriormente, y una vez que se restaure el sistema se ingresaran las transacciones pendientes.
- En el caso de que un número de cuenta haya sido erróneamente escrito en la papeleta por parte del socio y no sea posible ingresar el depósito al computador, se deberá comunicar del particular al Jefe de Cajas o Funcionario autorizado, para que se realice la revisión del caso a fin de ubicar el número correcto.
- El efectivo y los cheques recibidos deben ser mantenidos con las debidas seguridades en todo momento, siendo prohibida la entrada de personas no autorizadas al área de cajas.

• RETIRO DE AHORROS

Se debe considerar que para todo retiro de ahorros el cliente deberá identificarse a través de la cédula de identidad o pasaporte. No se acepta reclamos una vez que el socio haya salido de la cooperativa con el dinero.

- El socio presentará en ventanilla la libreta de ahorros, papeleta de retiro firmada y la cédula de identidad original.
- La cajera verifica que la papeleta haya sido correctamente llenada y que la firma del cliente coincida con la cédula y con los registros de la cooperativa.
- Si quien retira los fondos es una tercera persona, se debe solicitar las cédulas del titular y de quién retira, y verificar que esté firmada la parte correspondiente a la autorización de retiro en el reverso de la papeleta.

- La Cajera procesa en el sistema, el retiro solicitado, mediante la opción predefinida en el sistema, valida los datos, verifica el nombre del socio de quién se retira los valores y actualiza la libreta de ahorros.
- La Cajera cuenta el efectivo en presencia del cliente y procede a pagar el valor correspondiente.
- Es recomendable mantener detalle del efectivo que indique la denominaciones de los billetes con los que se procedió al pago, esto ayudará a los cajeros a determinar eventuales faltantes por pagos en exceso a los clientes.

CIERRE DE CUENTAS DE AHORROS

- ✦ En el caso de que un socio desee un cierre voluntario, el Jefe de Capacitaciones debe investigar las causas y tratar de persuadir al socio de la decisión tomada. El socio debe presentar su solicitud de cierre por escrito, explicando los motivos.
- ✦ Recibido la carta, se debe verificar la firma del socio con los registros que tiene la Cooperativa (firma digital), solicitar la cédula de identidad.
- ✦ Para dar paso el cierre, se debe pagar los intereses que corresponden al socio por los valores ahorrados hasta la fecha de solicitud de cierre de cuenta, se calcula los intereses generados y se cancela los valores correspondientes.
- ✦ Una vez cancelado el valor al socio se debe retener la libreta de ahorros, colocar un sello de “Libreta Cancelada” y adjuntar la papeleta de retiro.



3.3.2.2.2 PROCEDIMIENTO PARA DEPÓSITOS A PLAZO FIJO (Anexo # 02).

❖ ATENCIÓN AL CLIENTE

El Oficial de Capacitaciones informa al socio acerca de las tasas de interés que ofrece COOPERA, de acuerdo al monto y plazo de la inversión, así como los documentos necesarios para previamente abrir una cuenta de ahorros en el caso de los socios nuevos.

❖ RECEPCIÓN Y REGISTRO DE DATOS PARA POLIZA

El Oficial de Capacitaciones receptará los documentos que se requieren para la póliza y se preguntará al socio la forma de entrega del dinero:

- En caso de ser con cheque de otra institución financiera, se informará que la fecha valor del certificado de depósito a plazo corre desde el día en que se efectivice el fondo.
- En caso de ser en efectivo, se dispone la recepción en Caja, para que se proceda a revisar los billetes y monedas controlando que no sean falsos.
- Se obtiene copia de la cedula de identidad o del RUC y se registran los datos seleccionados con direcciones y teléfonos del socio y beneficiario.
- Se llena y hace firmar la solicitud o registro de póliza, para posterior envío al Jefe del Departamento de Servicios Cooperativos donde valida y aprueba la póliza.

❖ REGISTRO DE VALORES

Se realiza el depósito de los valores recibidos como inversión a través de las ventanillas de Caja.

El Departamento de Contabilidad elabora el comprobante contable afectando al rubro objeto de la inversión, en el que se detallará la forma de ingreso de los fondos: efectivo o cheque o si existe transferencia.

Se emite el documento que certifica la inversión realizada por el cliente, el mismo que deberá contener las firmas de los funcionarios responsables de COOPERA Ltda. Este documento se elabora en original y copia, original para el cliente y la



copia para el archivo de la Cooperativa. A ésta copia se deberá adjuntar la fotocopia de la cédula de identidad o del RUC del cliente y beneficiario.

❖ FIRMA Y RUBRICA DE DOCUMENTOS

El cliente firma en la copia de la cooperativa, la recepción del documento original, debiendo también constar la fecha de esta entrega.

Los formularios en los que se emiten los Certificados de Inversión deberán ser mantenidos con las seguridades del caso guardándoles en la bóveda de la entidad y al momento de ser utilizados, el sistema le asignará un número secuencial del documento de inversión. Cualquier reverso, anulación o corrección deberá efectuarse con la aprobación del Jefe del Departamento de Servicios Cooperativos o funcionario autorizado; los certificados mal elaborados deberán archivar con el sello de ANULADO.

Será responsabilidad del Jefe del Departamento de Servicios Cooperativos o funcionario autorizado, el realizar los respectivos cuadros contables en forma al menos quincenal. Para esto deberá emitir los anexos de detalle de todas las inversiones pendientes separadas por cuentas.

Mensualmente deberá efectuarse el cálculo de las provisiones sobre las captaciones vigentes, por los intereses generados y pendientes de pago, que sirve de soporte para el registro del gasto con debito a la cuenta, Intereses Pagados y acreditándolo al rubro de pasivo.

En caso de pérdida de los certificados de inversión por parte del cliente, debe observarse las disposiciones legales relacionadas con las publicaciones por la prensa que efectuará la entidad y la declaratoria de extravió del documento ante una comisaría o juzgado de lo civil que realizará el cliente.

❖ CONTROL DE FECHAS DE VENCIMIENTO Y PAGOS

Como un servicio adicional al cliente, el Oficial de Captaciones o funcionario autorizado, deberá mantener control de las fechas de vencimiento de los



documentos y 24 horas antes del mismo se comunicará con el cliente a fin de recordarle este vencimiento y procurar su renovación.

Al vencimiento de los certificados de inversión, el cliente se acercará a realizar la cancelación o la renovación del certificado. Para esto se deberá solicitar el certificado original y la cédula de identidad del cliente, previo al pago de intereses y de la elaboración del comprobante contable.

En el certificado original y copia del archivo de control departamental, se colocará la fecha y el sello de CANCELADO.

El área operativa procederá a elaborar el comprobante contable de liquidación de pago, en la cual se indicará el valor del capital, intereses e impuestos, y el valor neto a pagarse. También registrará la forma de pago, ya sea en efectivo, cheque o nota de crédito a la cuenta de ahorro del cliente. Este comprobante deberá contener las formas de elaborado, revisado y aprobado.

La liquidación de pago se hará en original y copia, siendo el original para el cliente y la copia para el archivo de COOPERA. En la copia se obtendrá la firma del cliente para dejar constancia del pago recibido de la inversión.



CAPÍTULO IV

APLICACIÓN PRÁCTICA, APLICANDO COSO

4.1 IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPERA LTDA.”, APLICANDO COSO.

Una vez identificadas las estrategias y los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda., se aplicará la metodología de COSO ERM para diagnosticar el grado de implantación de cada factor de manera que se pueda identificar y evaluar los riesgos por cada estrategia. Debe tomarse en cuenta que se evaluará las áreas de captaciones de fondos y créditos y no será la evaluación de toda la Cooperativa.

4.1.1 AMBIENTE INTERNO

Para realizar el análisis de este componente realizamos encuestas tanto a las jefas de las áreas de captaciones de fondos y créditos, cajeros y oficiales de crédito; teniendo también conversaciones con las jefas que nos sirvieron de mucha ayuda.

Como resultado (Anexo # 03) de las encuestas aplicadas a los jefes de las áreas de captación de fondos y créditos, así como su distinguido personal podemos decir lo siguiente:

La filosofía de la gestión de riesgos corporativos en COOPERA Ltda.; se refleja desde el desarrollo de su estrategia hasta sus actividades cotidianas.

La estructura organizacional es en función de productos medulares, de manera que la responsabilidad de aplicar las estrategias de captaciones de fondos y créditos son liderados por los jefes tanto de ahorro como de crédito respectivamente, con excelente experiencia y competitividad en el mercado.



Los niveles de autoridad y responsabilidad son identificados con claridad dentro de la estructura organizativa.

El personal comprende 100% sobre la misión y estrategia general del área de captación de fondos y créditos, en dichas áreas existe un código de conducta que fue emitido en el año de 2006 este es aplicado por cada uno de los jefes y estos a su vez dan un ejemplo positivo de código de conducta a todo su personal.

Los códigos no son suficientemente amplios y se refieren en un 50% a conflictos de interés, pagos ilegales u otros pagos indebidos, competencia desleal o uso fraudulento de información empresarial en las operaciones. Estos códigos son aceptados en un 50% de forma expresa y periódicamente por todos los empleados.

Los códigos de ética o conducta en los procesos y evaluación del desempeño del personal son tomados en cuenta en un 50% para la realización de evaluaciones del rendimiento del personal.

Existe un manual de funciones que es conocido y aplicado correctamente por parte de cada jefe y su personal pero este a su vez al momento de aplicar sus funciones los empleados confunde con sus valores.

El personal del área de captación de fondos y créditos sabe que debe guardar confidencialidad con la información que maneja debido a que la información no se filtra a terceras personas.

Existe una adecuada comunicación tanto entre los jefes y todo el personal perteneciente al área de captación de fondos y créditos, también hay un compañerismo eficiente ya que se ayudan mutuamente en las funciones que se debe cumplir.



El 60% del personal se encuentra capacitado para lograr brindar un trato igualitario a los socios y clientes que se acercan a las oficinas para realizar cualquier trámite.

Las políticas y procedimientos aprobados dentro del área de captación de fondos y créditos si cuentan con las medidas correctivas capaces de dar respuesta a las desviaciones que puedan existir en su aplicación; y estas medidas son adecuadas pues nos permiten dar correcciones debido a que se tiene que cumplir con el reglamento y normas dentro de cada área.

Los jefes del área de captación de fondos y créditos incentivan al personal para el cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos utilizando el dialogo con cada uno de ellos explicándoles de cuáles son las consecuencias si no la cumplen, también existen capacitaciones para que logren cumplir con estas normas por lo mismo no existe ninguna aplicación incorrecta tanto de leyes como de políticas.

El conocimiento del personal acerca de las políticas, procedimientos y objetivos aplicados para el área de captación de fondos y créditos está en un conocimiento medio puesto que el 20% lo califica como regular el 60% como bueno y el 20% como muy bueno pero no resultando tan bueno ya que todo el personal debe de estar en un conocimiento excelente para poder direccionarse toda la entidad hacia los mismos resultado.

El comité integral de riesgos y los directivos del área de captación de fondos y créditos junto con el auditor interno se reúnen mensualmente con la finalidad de identificar, evaluar y cuantificar los riesgos operativos, crediticio y de liquidez, en caso de existir alguna urgencia o algún tema relacionado a último momento se reúnen de inmediato.

Las reuniones entre el jefe de área de créditos, director financiero y/o contable son semanalmente para tratar diversos puntos y saber cómo se encuentra el área de créditos. Así mismo se realizan reuniones trimestrales entre cada jefe y su personal para darles a conocer sobre asuntos relacionados dentro de la misma.

Mientras que las reuniones entre el jefe de área de captación de fondos, director financiero y/o contable se frecuentan de vez en cuando. Se realizan reuniones semestrales entre cada jefe y su personal para darles a conocer sobre asuntos relacionados dentro de la misma.

Los jefes del área de captación de fondos y créditos emplean acciones disciplinarias contra el personal que muestran una conducta profesional impropia, de la misma manera son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo, incluyendo las malas noticias que su personal les brinda.

La rotación de personal ha afectado al 20% del personal de manera significativa a su capacidad de alcanzar los objetivos mientras que al 80% no les ha afectado.

Todo el personal está de acuerdo a que sus directivos se encuentran con la adecuada experiencia y capacidad continua dentro de su campo laboral.

Tener a la persona correcta en el lugar correcto, es el resultado de una sana administración de riesgos. La aplicación de este principio en COOPERA Ltda. Es a través del proceso de la aceptación de la descripción de funciones por cada empleado, misma que contiene la asignación de autoridad y responsabilidad en la estructura organizacional, y se ha realizado al 75% de la Cooperativa (**Anexo # 04**).

➤ **DELIMITACIÓN APLICABLES A LAS ÁREAS DE CAPTACIÓN DE FONDOS Y CRÉDITOS**

- ❖ Las mejores soluciones provienen del trabajo en equipo entre jefes de área, el personal y los socios.
- ❖ Cumplir lo que se promete y añadir valor por encima de las expectativas.
- ❖ Alcanzar la excelencia a través de la innovación, el aprendizaje y la agilidad.
- ❖ Aspirar a servir únicamente aquellos socios para los que están capacitados el personal de área y que al mismo tiempo valoren el

servicio brindado.

- ❖ Ofrecer únicamente aquellos servicios que las áreas de captación de fondos y créditos sea capaz de proporcionar y aspirar a aportar resultados comparables a su compromiso.
- ❖ Respetar la confidencialidad y privacidad de los socios, del personal y de cualquier otro tercero con quien mantengan una relación profesional.
- ❖ Al enfrentarse a cuestiones complicadas o que podrían implicar un riesgo para las actividades operativas de Coopera Ltda., consultar a las personas adecuadas de ella antes de emprender ninguna acción.
- ❖ Tratar con respeto, dignidad, equidad y cortesía al personal, socios y otras personas con las que mantenga una relación profesional.
- ❖ Invertir en el refuerzo continuo de las habilidades y capacidades del personal dentro de las áreas de captación de fondos y créditos.
- ❖ Proporcionar un entorno de trabajo seguro para el personal.

4.1.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Cuadro de vinculación de la misión con los objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados de Coopera Ltda.

Misión

Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares y solidarias para fortalecer a la familia en la economía nacional.

Objetivos estratégicos

- ✚ Ganar posicionamiento en el mercado mediante campañas publicitarias en los medios de información y comunicación.
- ✚ Incrementar la cartera de clientes en un 25% más de los clientes actuales, a través de la agilidad en la resolución de créditos.
- ✚ Disminuir el índice de morosidad en un 50% de la cartera no cobrada en el año 2011 a través de una revisión anual de políticas para gestión de cobros.
- ✚ Promocionar e incrementar los depósitos de ahorro en un 30% más que el año anterior.
- ✚ Incrementar el número de socios en un 25% con relación de los socios actuales y potenciar aquellos que lo son.

Estrategias









- ❖ Invertir en los principales medios de comunicación tanto radiales, televisivos y escritos.
- ❖ Establecer un reglamento de crédito adecuado.
- ❖ Establecer y aplicar políticas de crédito y normas prestatarias.
- ❖ Contar con un reglamento de cobranzas y recuperación de créditos.
- ❖ Establecer y aplicar políticas para gestión de cobros.
- ❖ Crear un programa de promociones con el fin de incentivar a nuestros socios.
- ❖ Diseñar e Implementar la rentabilidad de los socios.
- ❖ Potenciar los beneficios que obtiene los socios al pertenecer a la cadena financiera.

Objetivos Relacionados






Operativos

- ⦿ Iniciar el diálogo con la dirección de los seis principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación y negociar acuerdos con tres de ellos este año.
- ⦿ Aplicar la tasa de interés conveniente tanto en ahorro y créditos para atraer más asociados y que se mantenga al margen de la competencia.
- ⦿ Mantener créditos accesibles para mejorar la competitividad
- ⦿ Realizar 3 evaluaciones anuales al personal para asegurar la competitividad en los empleados que laboran en las áreas de captación de fondos y créditos.
- ⦿ Crear procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e incentivar a nuestros socios.
- ⦿ Promover la educación de los socios creando un programa de 1 a 2 capacitaciones cada semestre sobre la cultura y principios cooperativos y llevando a cabo 1 asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la cooperativa.

Informes

-  Asegurarse de que cada área tanto de captación de Fondos y Créditos proporcionen informes de un modo preciso y oportuno, sobre el rendimiento y los problemas de cumplimiento de normas, para su estudio por parte de la dirección.
-  Diseñar e implementar un sistema de información socio económico para toma de decisiones estratégicas.
-  Crear una base de datos para generar una cultura y calidad interna.
-  Crear un Focus Group para identificar los atributos que valora el cliente de su relación con COOPERA Ltda.
-  Diseñar e Implementar un sistema inteligente de segmentación (comportamiento social, comportamiento de consumo, valor del cliente, demográficos y ciclo de vida) de los socios y clientes.
-  Diseñar e implementar un plan de seguridad integral y global.
-  Incrementar y mejorar las herramientas tecnológicas orientadas a la calidad de información hacia el cliente.
-  Diseñar e implementar un modelo de comunicación interna optimizando el sistema de correo interno a través de: publicación de reglamento interno y legislación laboral, carteleras para publicar información, fomentar dialogo permanente entre las áreas, normas de comunicación formal.

Cumplimiento

-  Asegurarse de que el personal de área reconoce su responsabilidad fundamental en el cumplimiento de sus responsabilidades, como parte de los objetivos dentro del área.
-  Implementar procesos de evaluación en el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos, a través de la documentación, seguimiento y monitoreo.
-  Análisis de herramientas tecnológicas que se tiene, adquisición de herramientas tecnológicas nuevas.
-  Identificar los riesgos, diseñar los procesos-políticas responsables, documentar, socializar y evaluar.
-  Realizar auditorías internas para obtener informes financieros y/o contables eficientes.



Los objetivos permiten a la dirección identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución y tomar medidas necesarias para administrar esos riesgos.

Los objetivos estratégicos para crear valor a Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” y maximizar la satisfacción y compromiso del cliente se definieron a inicios de octubre del 2011, para aplicarlos desde enero del 2012 hasta diciembre del 2017, entre los de mayor importancia dentro del área de captación de fondos y créditos se consideró: Ganar posicionamiento en el mercado, Incrementar la cartera de clientes, Incrementar el número de socios y potenciar aquellos que lo son, Promocionar e incrementar los depósitos de ahorro, Disminuir el índice de morosidad.

Los objetivos operativos se refieren a la eficiencia y efectividad de las actividades operativas de Coopera, para lo cual se requiere de procesos estandarizados, que incluyan controles efectivos y no burocráticos que sean una ventaja competitiva frente al mercado. El director financiero inició el diálogo con la dirección de los seis principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación y negocio acuerdos con tres de ellos este año para tener más acogida de socios y así ganar posicionamiento en el mercado.

Para incrementar la cartera de clientes el jefe de área de captación de fondos y créditos aplica la tasa de interés conveniente tanto en ahorro y créditos para atraer más asociados y mantener créditos accesibles para mejorar la competitividad. Así mismo para incrementar el número de socios y potenciar aquellos que lo son, así como también para promocionar e incrementar los depósitos de ahorro el jefe de área crea procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e incentivar a nuestros socios y promueve la educación de los socios creando un programa de 1 a 2 capacitaciones cada semestre sobre la cultura y principios cooperativos y llevando a cabo 1 asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la cooperativa.

El Director financiero realiza 3 evaluaciones anuales al personal para asegurar la competitividad en los empleados que laboran en las áreas de captación de fondos



y créditos con la finalidad de verificar si los procesos de cobro son llevados de manera eficiente y así disminuir el índice de morosidad.

Los objetivos de Informe se refieren a la eficiencia con que la información de hechos importantes son comunicados dentro del área de captación de fondos y créditos, la misma que establece los siguientes objetivos: asegurarse que dicha área proporcionen informes de un modo preciso y oportuno, sobre el rendimiento y los problemas de cumplimiento de normas, para su estudio por parte de la dirección.

Así como diseñar e implementar: un sistema de información socio económico para toma de decisiones estratégicas, un sistema inteligente de segmentación (comportamiento social, comportamiento de consumo, valor del cliente, demográficos y ciclo de vida) de los socios y clientes, un modelo de comunicación interna optimizando el sistema de correo interno a través de: publicación de reglamento interno y legislación laboral, carteleras para publicar información, fomentar dialogo permanente entre las áreas, normas de comunicación formal, Incrementar y mejorar las herramientas tecnológicas orientadas a la calidad de información hacia el cliente.

Los objetivos de cumplimiento de norma interna se considera como el estándar que debe incluir las políticas, normas y procedimientos estratégicos y operativos, estos han sido definidos en el área de captación de fondos y créditos como una responsabilidad para asegurarse del cumplimiento de los mismos, por lo tanto dentro de los objetivos de cumplimiento están: asegurarse de que el personal de área reconozca su responsabilidad fundamental en el cumplimiento de sus funciones como parte de los objetivos dentro del área, implementar procesos de evaluación en el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos, a través de la documentación, seguimiento y monitoreo.

El Director Financiero es el encargado de identificar los riesgos, diseñar los procesos-políticas responsables, documentar, socializar y evaluar, realizar auditorías internas para obtener informes financieros y/o contables eficientes.



El área de captación de fondos y créditos dentro de la cooperativa de ahorro y crédito “Coopera Ltda.” se centra en el crecimiento de rendimientos financieros mediante el incremento de captación de fondos y créditos, estableciendo en estos términos el riesgo aceptado. Por tanto, todos los riesgos al nivel del área se expresan con relación al efecto que representan sobre el incremento de captación de fondos y créditos. Cuando la línea de tendencia del incremento se aproxima al riesgo aceptado, la dirección pone en marcha las acciones necesarias.

Dentro de esta área se estableció una tolerancia al riesgo según la cual el porcentaje de ingresos derivados del incremento de captación de fondos y créditos no deberá superar el 35% por tanto el nivel de tolerancia se encuentra entre el 30% y el 40%.



4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Cuadro de vinculación de eventos y objetivos

Misión	Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares y solidarias para fortalecer a la familia en la economía nacional.
Objetivo Estratégico	Ganar posicionamiento en el mercado mediante campañas publicitarias en los medios de información y comunicación.
Otros objetivos relacionados	Iniciar el diálogo con la dirección de los seis principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación y negociar acuerdos con tres de ellos este año.
Unidad de medida de los objetivos	<ul style="list-style-type: none">◆ Número de principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación.◆ Gastos mensuales por publicidad en los diferentes medios.
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none">■ De entre 2 - 4 medios de comunicación.■ Gastos mensuales por publicidad en los diferentes medios entre \$200 y \$ 250.
Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none">➤ Descripciones inadecuadas de necesidades de las que podría derivarse la contratación del medio de comunicación.➤ Insatisfacción por las publicaciones de los medios e incumplimiento de lo acordado.➤ Excesos de gastos en publicidad.➤ Cuñas publicitarias incomprensibles.



Misión	Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares y solidarias para fortalecer a la familia en la economía nacional.
Objetivo Estratégico	Incrementar la cartera de clientes en un 25% más de los clientes actuales, a través de la agilidad en la resolución de créditos.
Otros Objetivos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar la tasa de interés conveniente tanto en ahorro y créditos para atraer más asociados y que se mantenga al margen de la competencia. Mantener créditos accesibles para mejorar la competitividad
Unidad de medida de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevos clientes. Las tasas de interés autorizadas por la economía solidaria y popular.
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de clientes en un 20% a un 30%. Tasas de interés en créditos del 12% al 16%.
Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> Mala calidad de la información para ubicar al cliente. Que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo. Información insuficiente por parte de los oficiales de crédito al momento de atraer clientes. Otras entidades financieras con mayores beneficios. Demasiadas altas las tasas de interés.

Misión	Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares y solidarias para fortalecer a la familia en la economía nacional.
Objetivo Estratégico	Disminuir el índice de morosidad en un 50% de la cartera no cobrada en el año 2011 a través de una revisión anual de políticas para gestión de cobros.
Otros objetivos relacionados	Realizar 3 evaluaciones anuales al personal para asegurar la competitividad y el cumplimiento de políticas para gestión de cobros dentro del área de captación de fondos y créditos.
Unidad de medida de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Índice de morosidad de la cartera no cobrada. Número de evaluaciones anuales al personal.
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el índice de morosidad entre el 44% y el 55% de la cartera no cobrada. De 2 – 4 evaluaciones anuales al personal.



Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que el personal del área de captación de créditos no cuente con los recursos disponibles para lograr incentivar a sus clientes a que paguen puntualmente sus créditos. ➤ Datos de información económica del cliente inconsistentes por errores de digitación. ➤ Clientes con créditos reestructurados que nuevamente caen en mora. ➤ Clientes insolventes y no pagadores.
---	--

Misión	Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares y solidarias para fortalecer a la familia en la economía nacional.
Objetivo Estratégico	Promocionar e incrementar los depósitos de ahorro en un 30% más que el año anterior.
Otros Objetivos relacionados	Crear procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e incentivar a nuestros socios.
Unidad de medida de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Numero de depósitos mayores de 200. ◆ La atención al cliente. ◆ Las tasas de interés en los depósitos a la vista y de depósitos a plazo.
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento en un 25% a un 35% en depósitos. ■ La satisfacción del cliente. ■ Tasas de interés en los ahorros a la vista en un 1.5% a un 2% y de ahorros a largo plazo en un 5% al 8%.
Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La competencia. ➤ Reducción global de la economía. ➤ Tasas de interés no satisfactorias a las necesidades del socio. ➤ No dar a conocer el movimiento de la cooperativa. ➤ Desconfianza del socio hacia la cooperativa.

Misión	Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares y solidarias para fortalecer a la familia en la economía nacional.
Objetivo Estratégico	Incrementar el número de socios en un 25% con relación de los socios actuales y potenciar aquellos que lo son.
Otros objetivos	Promover la educación de los socios creando un programa de 1



relacionados	a 2 capacitaciones cada trimestre sobre la cultura y principios cooperativos y llevando a cabo 2 asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la cooperativa.
Unidad de medida de los objetivos	◆ Número de nuevos socios.
Tolerancia	■ Entre el 20% y el 30% de nuevos socios con relación a los socios actuales.
Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none">➤ Requisitos iniciales demasiados estrictos.➤ Publicidad ineficiente para atraer a socios.➤ Socios pasivos (No tienen movimiento de la cuenta).➤ Socios comprometidos con varias entidades financieras.➤ No dar a conocer las ventajas de la cooperativa.

Los eventos considerados como un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, pueden tener un impacto positivo o negativo.

En este análisis, se consideran aquellos eventos que han tenido un impacto negativo y constituyen una fuente de información fundamental para identificar los riesgos en las matrices de procesos. Cabe indicar que los eventos históricos pueden ser valorados cuantitativamente, es decir nos sirven para medir el impacto económico que tuvo en la institución, y la frecuencia con la que se repitió dicho evento en un tiempo determinado.

Para la identificación de eventos de Coopera, se consideran los objetivos estratégicos como: Ganar posicionamiento en el mercado mediante campañas publicitarias en los medios de información y comunicación, Incrementar la cartera de clientes en un 25% más de los clientes actuales, a través de la agilidad en la resolución de créditos, Disminuir el índice de morosidad en un 50% de la cartera no cobrada en el año 2011 a través de una revisión anual de políticas para gestión de cobros, Promocionar e incrementar los depósitos de ahorro en un 30% más que el año anterior e Incrementar el número de socios en un 25% con relación de los socios actuales y potenciar aquellos que lo son; sabiendo que su función es cumplir con los objetivos operativos, reporte y cumplimiento.



En Coopera, no existe un documento que detalle los eventos históricos o los posibles futuros que puedan afectar a la consecución de objetivos, sin embargo el auditor interno reviso una revisión de todos los informes emitidos desde el año 2010, mismas que han sido catalogadas como eventos.

Otra fuente de eventos históricos es la información de los reclamos de los clientes a quienes se les han resarcido de alguna manera.

Al contar con estas herramientas, permite identificar eventos utilizando la metodología de rastreo de eventos históricos, Para identificar potenciales eventos futuros, les pedimos tanto a jefes como al personal de captación de fondos y créditos que nos ayudaran con un listado de posibles eventos (riesgos) que se les puede presentar para no lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Al señalar a las personas como un factor interno de riesgo operativo, se refiere a que dichos eventos se generaron por que la persona es la responsable de dicho evento, ya sea porque incumplió con una norma, un procedimiento, o porque cometió un fraude interno, tenga o no un efecto económico. Al asociar un evento con un proceso, se refiere al diseño propiamente del proceso, a su ejecución, mientras que si asociamos un evento a un factor interno tecnología se refiere a la calidad del aplicativo para generar integridad en los datos, transacciones, la disponibilidad y los controles propios que son parte inherente del sistema.



CUADRO DE EVENTOS

Objetivos	Eventos/ Riesgos					
	Externos			Internos		
	Económico	Político	Social	Personal	Procesos	Tecnología
Ganar posicionamiento en el mercado mediante campañas publicitarias en los medios de información y comunicación.	-Excesos de gastos en publicidad.		-Insatisfacción por las publicaciones de los medios e incumplimiento de lo acordado.	-Descripciones inadecuadas de necesidades de las que podría derivarse la contratación del medio de comunicación.		-Cuñas publicitarias incomprensibles.
Incrementar la cartera de clientes en un 25% más de los clientes actuales, a través de la agilidad en la resolución de créditos,		-Demasiadas altas las tasas de interés.	-Otras entidades financieras con mayores beneficios.	-Mala calidad de la información para ubicar al cliente. -Información insuficiente por parte de los oficiales de crédito al momento de atraer clientes.	-Que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo.	
Disminuir el índice de morosidad en un 50% de la cartera no cobrada en			-Clientes insolventes y no pagadores.	-Que el personal del área de captación de	-Clientes con créditos reestructurados que	-Datos de información económica del



el año 2011 a través de una revisión anual de políticas para gestión de cobros,				créditos no cuenta con los recursos disponibles para lograr incentivar a sus clientes a que paguen puntualmente sus créditos.	nuevamente caen en mora.	cliente inconsistentes por errores de digitación.
Promocionar e incrementar los depósitos de ahorro en un 30% más que el año anterior e	-Reducción global de la economía.	-Tasas de interés no satisfactorias a las necesidades del socio.	-La competencia. -Desconfianza del socio hacia la cooperativa.		-No dar a conocer el movimiento de la cooperativa.	
Incrementar el número de socios en un 25% con relación de los socios actuales y potenciar aquellos que lo son			-Socios pasivos (No tienen movimiento de la cuenta). -Socios comprometidos con varias entidades financieras.	-Requisitos iniciales demasiados estrictos.	-No dar a conocer las ventajas de la cooperativa.	-Publicidad ineficiente para atraer a socios.

4.1.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una vez realizado un inventario de los posibles eventos que puede tener la cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera, es necesario considerar la amplitud con que éstos pueden impactar en la consecución de objetivos.

Al evaluar los riesgos de estos eventos, la alta gerencia considera los eventos esperados que puedan tener un impacto significativo y los inesperados.

En este componente, es necesario aclarar la diferencia entre riesgo inherente y riesgo residual.

Riesgo inherente.- es aquel al que se enfrenta la entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto.

Riesgo residual.- es el que permanece después de que la administración desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Durante el proceso de evaluación de riesgos es recomendable hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos²¹

“Riesgo Estratégico.- El manejo del riesgo estratégico se enfoca asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de objetivos estratégicos, la clara definición de política, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.”

“Riesgos Operativos.- Comprende los riesgos relacionados con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en las personas, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.”

²¹ Casals & Associates Inc, PrinceWaterhouseCoopers, USAID, Documento Mapas de Riesgos.
Miriam Susana Castro Piña. /2013
Tania Maricela Chablay Jara



Para obtener una valoración y priorización de los riesgos se debe evaluar desde dos perspectivas:

Frecuencia: para valorar eventos históricos, la frecuencia está medida cuantitativamente, en función del porcentaje de observaciones que se obtuvo de la muestra seleccionada. Para valorar hechos futuros, la frecuencia se mide cualitativamente en función de la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia y la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. El impacto está medido cualitativamente y se fundamenta en la escala que se determinó en el Manual Integral de Riesgos de Coopera Cía. Ltda., analizado por el comité de riesgos bajo la consideración, que el monto material no es el que determina la calificación, sino el efecto en si propiamente dicho medido de la siguiente manera:

OBJETIVO	Iniciar el diálogo con la dirección de los seis principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación y negociar acuerdos con tres de ellos este año.	
UNIDAD DE MEDIDA	<ul style="list-style-type: none">◆ Número de principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación.◆ Gastos mensuales por publicidad en los diferentes medios.	
TOLERANCIA	<ul style="list-style-type: none">■ De entre 2 - 4 medios de comunicación.■ Gastos mensuales por publicidad en los diferentes medios entre \$200 y \$ 250.	
RIESGOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTES	
	PROBABILIDAD	IMPACTO
Descripciones inadecuadas de necesidades de las que podría derivarse la contratación del medio de comunicación.	20%	Reducción del 10% en la contratación.
Insatisfacción por las publicaciones de los medios e incumplimiento de lo acordado.	5%	Reducción del 20% en la contratación debido a criterios mal definidos para la publicación.
Excesos de gastos en publicidad.	30%	Disminución de la utilidad del ejercicio.
Cuñas publicitarias incomprensibles.	10%	Perdida de acogimiento de clientes.



OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar la tasa de interés conveniente tanto en ahorro y créditos para atraer más asociados y que se mantenga al margen de la competencia. Mantener créditos accesibles para mejorar la competitividad. 	
UNIDAD DE MEDIDA	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevos clientes. Las tasas de interés autorizadas por la economía solidaria y popular. 	
TOLERANCIA	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de cliente en un 20% a un 30%. Tasas de interés en créditos del 12% a un 16%. 	
RIESGOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTES	
	PROBABILIDAD	IMPACTO
Mala calidad de la información para ubicar al cliente.	20%	Pérdida de tiempo por parte de los oficiales de crédito para dar cualquier notificación o poder ofrecer nuevos créditos.
Que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo.	50%	Que se den créditos mal estructurados.
Información insuficiente por parte de los oficiales de crédito al momento de atraer clientes.	15%	Que los posibles clientes se interesen en otras instituciones con mayor información.
Otras entidades financieras con mayores beneficios	60%	Pérdida de clientes.
Demasiadas altas las tasas de interés.	20%	Que el cliente busque a la competencia.

OBJETIVO	Realizar 3 evaluaciones anuales al personal para asegurar la competitividad y el cumplimiento de políticas para gestión de cobros dentro del área de captación de fondos y créditos.	
UNIDAD DE MEDIDA	<ul style="list-style-type: none"> Índice de morosidad de la cartera no cobrada. Número de evaluaciones anuales al personal. 	
TOLERANCIA	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el índice de morosidad entre el 44% y el 55% de la cartera no cobrada. De 2 – 4 evaluaciones anuales al personal. 	
RIESGOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTES	
	PROBABILIDAD	IMPACTO
Que el personal del área de captación de créditos no cuente con los recursos disponibles para lograr incentivar a sus clientes a que paguen puntualmente sus créditos.	20%	Incumplimiento del 10% del objetivo estratégico planteado.
Datos de información económica del cliente inconsistentes por errores de digitación.	30%	Mala calidad de información que no permitan brindar créditos seguros.
Cientes con créditos reestructurados que nuevamente caen en mora.	5%	Incremento del índice de morosidad.
Cientes insolventes y no pagadores.	10%	Disminución del índice de liquidez de la entidad.



OBJETIVO	Crear procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e incentivar a nuestros socios.	
UNIDAD DE MEDIDA	<ul style="list-style-type: none"> Numero de depósitos mayores de 200. La atención al cliente. Las tasas de interés en los depósitos a la vista y de depósitos a plazo. 	
TOLERANCIA	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en un 25% a un 35% en depósitos. La satisfacción del cliente Tasas de interés en los ahorros a la vista en un 1.5% a un 2% y de ahorros a largo plazo en un 5% a un 8%. 	
RIESGOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTES	
	PROBABILIDAD	IMPACTO
La competencia	60%	Socios que se dejen convencer por la competencia y abandonan la nuestra.
Reducción global de la economía	40%	Los socios van a dejar de ahorrar y perderemos un 20% en depósitos.
Tasas de interés no satisfactorias a las necesidades del socio.	20%	Que los socios busquen a la competencia donde satisfagan sus necesidades.
No dar a conocer el movimiento de la cooperativa.	10%	Que se generen conflictos al momento que el socio no esté de acuerdo con algún movimiento.
Desconfianza del socio hacia la cooperativa.	50%	Depósitos por ciertas temporadas y luego son retirados dichos fondos y puestos en otras instituciones.
OBJETIVO	Promover la educación de los socios creando un programa de 1 a 2 capacitaciones cada trimestre sobre la cultura y principios cooperativos y llevando a cabo 2 asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la cooperativa.	
UNIDAD DE MEDIDA	Número de nuevos socios.	
TOLERANCIA	Entre el 20% y el 30% de nuevos socios con relación a los socios actuales.	
RIESGOS	EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTES	
	PROBABILIDAD	IMPACTO
Requisitos iniciales demasiados estrictos.	5%	Reducción del 10% en el cumplimiento del objetivo – nuevos socios opten por la competencia.
Publicidad ineficiente para atraer a socios.	10%	Insuficiencia de acogida de socios nuevos.
Socios pasivos (No tienen movimiento de la cuenta)	25%	Reducción de la solvencia de la entidad por mantener cuentas inactivas.
Socios comprometidos con varias entidades financieras.	40%	Incremento de cuentas inactivas para la cooperativa.
No dar a conocer las ventajas de la cooperativa.	10%	Perdida de socios actuales y de nuevos aspirantes.

Una vez realizado el análisis de los riesgos y la valoración en base a la frecuencia y el impacto, utilizaremos la matriz de priorización que permite determinar cuáles requieren de un tratamiento inmediato.



Bajo este análisis, el Comité de Riesgo operativo, determinó una matriz de valoración en función del análisis de riesgo operativo de Cooperera Ltda., y su vasta experiencia en gestión de riesgos, la cual ha sido aplicada por la unidad de auditoría interna para cumplir con el objetivo de valorar los riesgos de las actividades operativas y en función de esta variable determinar la priorización. La matriz se presenta a continuación:

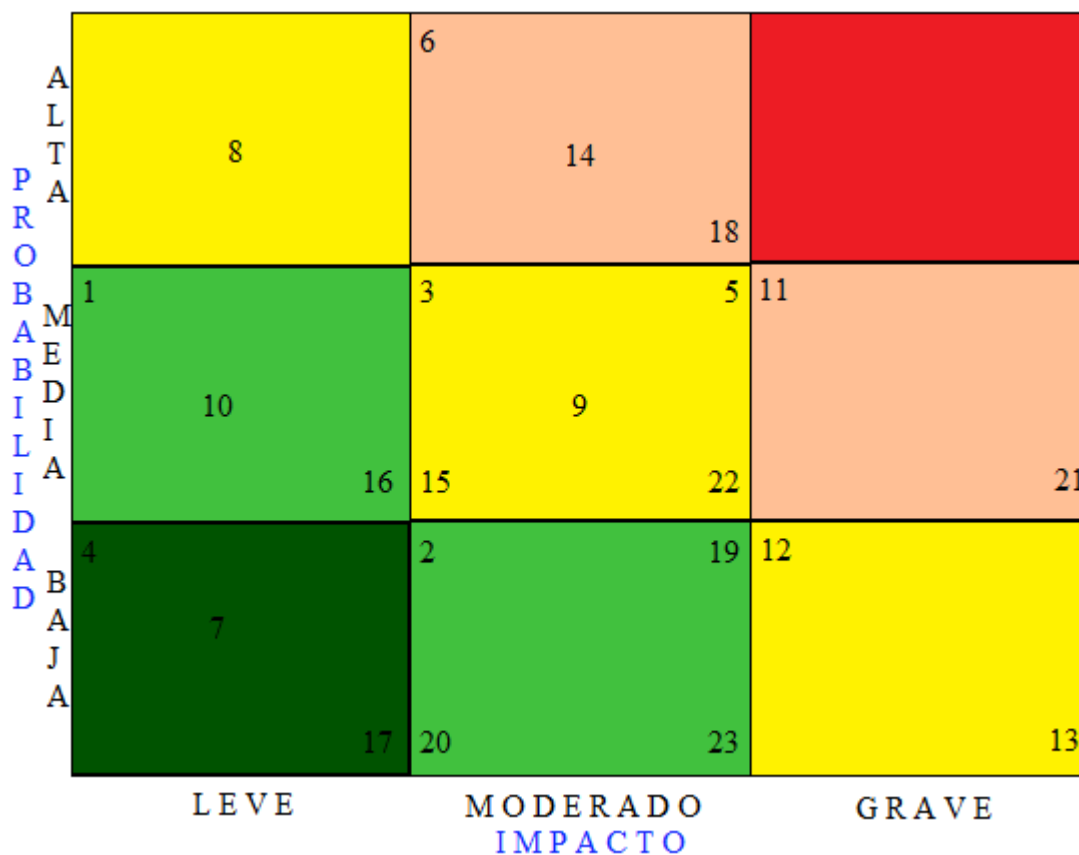
MAPA DE RIESGOS

En la cooperativa se evalúa los riesgos que afectan a los objetivos, en este caso de las áreas de captación de fondos y créditos. La probabilidad se considera en términos de porcentajes y el impacto de acuerdo a lo que puede ocurrir en caso de que se dé dicho riesgo.			
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
Iniciar el diálogo con la dirección de los seis principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación y negociar acuerdos con tres de ellos este año.	Descripciones inadecuadas de necesidades de las que podría derivarse la contratación del medio de comunicación.	Media	Leve
	Insatisfacción por las publicaciones de los medios e incumplimiento de lo acordado.	Baja	Moderado
	Excesos de gastos en publicidad.	Media	Moderado
	Cuñas publicitarias incomprensibles.	Baja	Leve
-Aplicar la tasa de interés conveniente tanto en ahorro y créditos para atraer más asociados y que se mantenga al margen de la competencia. -Mantener créditos accesibles para mejorar la competitividad.	Mala calidad de la información para ubicar al cliente.	Media	Moderado
	Que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo.	Alta	Moderado
	Información insuficiente por parte de los oficiales de crédito al momento de atraer clientes.	Baja	Leve
	Otras entidades financieras con mayores beneficios.	Alta	Leve
	Demasiadas altas las tasas de interés.	Media	Moderado
Realizar 3 evaluaciones anuales al personal para asegurar la competitividad y el cumplimiento de políticas para gestión de cobros dentro del área de captación de fondos y créditos.	Que el personal del área de captación de créditos no cuente con los recursos disponibles para lograr incentivar a sus clientes a que paguen puntualmente sus créditos.	Media	Leve
	Datos de información económica del cliente inconsistentes por errores de digitación.	Media	Grave
	Clientes con créditos reestructurados que	Baja	Grave



	nuevamente caen en mora.		
	Clientes insolventes y no pagadores.	Baja	Grave
Crear procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e incentivar a nuestros socios.	La competencia	Alta	Moderado
	Reducción global de la economía	Media	Moderado
	Tasas de interés no satisfactorias a las necesidades del socio.	Media	Leve
	No dar a conocer el movimiento de la cooperativa.	Baja	Leve
	Desconfianza del socio hacia la cooperativa.	Alta	Moderado
Promover la educación de los socios creando un programa de 1 a 2 capacitaciones cada trimestre sobre la cultura y principios cooperativos y llevando a cabo 2 asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la cooperativa.	Requisitos iniciales demasiados estrictos.	Baja	Moderado
	Publicidad ineficiente para atraer a socios.	Baja	Moderado
	Socios pasivos (No tienen movimiento de la cuenta)	Media	Grave
	Socios comprometidos con varias entidades financieras.	Media	Moderado
	No dar a conocer las ventajas de la cooperativa.	Baja	Moderado

MAPA DE COLORES DE LOS RIESGOS INHERENTES



4.1.4 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Al dar respuesta a los riesgos, la gerencia de la cooperativa debe generar y desarrollar acciones que le ayuden encontrar posibles repuestas en cuanto a terminar, reducir, aceptar y pasar los riesgos.

Luego de haber realizado la evaluación de los riesgos posibles que pueden darse en las áreas de captación de fondos y créditos de la cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera, procedemos a plantear respuestas a cada uno de los riesgos inherentes:

OBJETIVO	Iniciar el diálogo con la dirección de los seis principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación y negociar acuerdos con tres de ellos este año.
UNIDAD DE MEDIDA	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación. ● Gastos mensuales por publicidad en los diferentes medios.
TOLERANCIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ De entre 2 - 4 medios de comunicación. ■ Gastos mensuales por publicidad en los diferentes medios



entre \$200 y \$ 250.					
RIESGOS	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Descripciones inadecuadas de necesidades de las que podría derivarse la contratación del medio de comunicación.	20%	Reducción del 10% en la contratación.	Compartir el riesgo con acuerdos contractuales con dichos medios.	10%	Reducción del 10% en la contratación
Insatisfacción por las publicaciones de los medios e incumplimiento de lo acordado.	5%	Reducción del 20% en la contratación debido a criterios mal definidos para la publicación.	Establecer contratos con otros medios de comunicación.	3%	Reducción del 20% en la contratación debido a criterios mal definidos para la publicación.
Excesos de gastos en publicidad.	30%	Disminución de la utilidad del ejercicio.	Establecer límites de los gastos de publicidad.	10%	Disminución de la utilidad del ejercicio.
Cuñas publicitarias incomprensibles	10%	Perdida de acogimiento de clientes.	Establecer procesos de publicidad eficaces.	5%	Perdida de acogimiento de clientes.

OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar la tasa de interés conveniente tanto en ahorro y créditos para atraer más asociados y que se mantenga al margen de la competencia. Mantener créditos accesibles para mejorar la competitividad 				
UNIDAD DE MEDIDA	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevos clientes. Las tasas de interés autorizadas por la economía solidaria y popular. 				
TOLERANCIA	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de clientes en un 20% a un 30%. Tasas de interés en créditos del 12% a un 16%. 				
RIESGOS	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Mala calidad de la información para ubicar al cliente.	20%	Pérdida de tiempo por parte de los oficiales de crédito para dar cualquier notificación o poder ofrecer nuevos créditos.	Revisión del proceso de base de datos de clientes.	10%	Pérdida de tiempo por parte de los oficiales de crédito para dar cualquier notificación o poder ofrecer nuevos créditos.
Que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo.	50%	Que se den créditos mal estructurados.	Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el	30%	Que se den créditos mal estructurados.



			seguimiento		
Información insuficiente por parte de los oficiales de crédito al momento de atraer clientes.	15%	Que los posibles clientes se interesen en otras instituciones con mayor información.	Provisionar las posibles pérdidas crediticias.	5%	Que los posibles clientes se interesen en otras instituciones con mayor información
Otras entidades financieras con mayores beneficios	60%	Pérdida de clientes.	Proporcionar beneficios adicionales a los clientes nuevos y actuales.	40%	Pérdida de clientes.
Demasiadas altas las tasas de interés.	20%	Que el cliente busque a la competencia.	Diversificar las altas tasas de interés.	10%	Que el cliente busque a la competencia

OBJETIVO	Realizar 3 evaluaciones anuales al personal para asegurar la competitividad y el cumplimiento de políticas para gestión de cobros dentro del área de captación de fondos y créditos.				
UNIDAD DE MEDIDA	<ul style="list-style-type: none"> Índice de morosidad de la cartera no cobrada. Número de evaluaciones anuales al personal. 				
TOLERANCIA	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el índice de morosidad entre el 44% y el 55% de la cartera no cobrada. De 2 – 4 evaluaciones anuales al personal. 				
RIESGOS	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Que el personal del área de captación de créditos no cuente con los recursos disponibles para lograr incentivar a sus clientes a que paguen puntualmente sus créditos.	20%	Incumplimiento del 10% del objetivo estratégico planteado.	Compartir los recursos disponibles que la cooperativa otorga a su personal.	10%	Incumplimiento del objetivo estratégico planteado.
Datos de información económica del cliente inconsistentes por errores de digitación.	30%	Mala calidad de información que no permitan brindar créditos seguros.	Establecer un adecuado control hacia el personal de créditos.	20%	Mala calidad de información que no permitan brindar créditos seguros
Clientes con créditos reestructurados que nuevamente caen en mora.	5%	Incremento del índice de morosidad.	Establecer límites operativos.	5%	Incremento del índice de morosidad.
Clientes insolventes y no pagadores.	10%	Disminución del índice de liquidez de la entidad.	Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas	5%	Disminución del índice de liquidez de la entidad.
OBJETIVO	Crear procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e incentivar a nuestros socios.				
UNIDAD DE	<ul style="list-style-type: none"> Numero de depósitos mayores de 200. 				



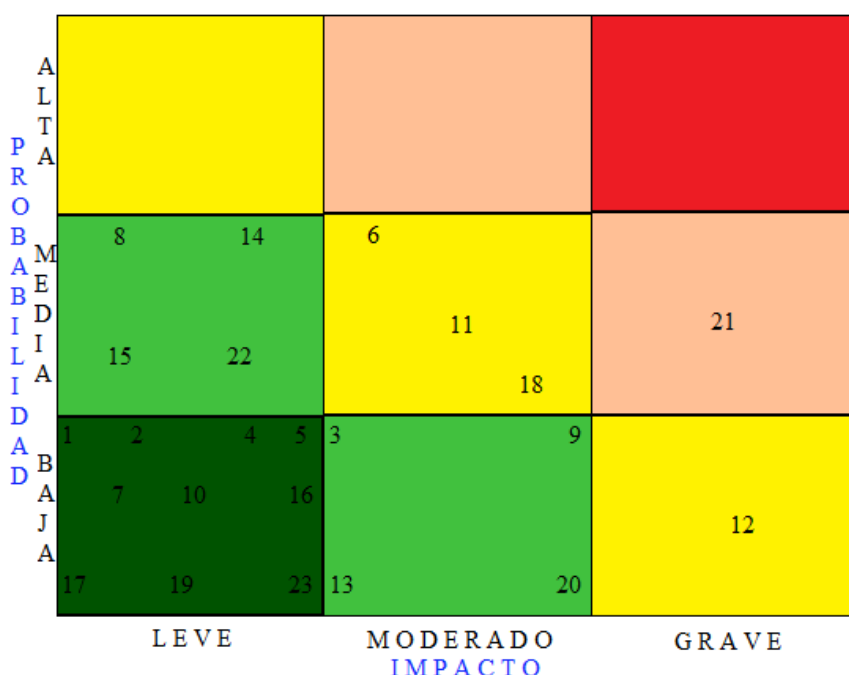
MEDIDA	<ul style="list-style-type: none"> La atención al cliente. Las tasas de interés en los depósitos a la vista y de depósitos a plazo. 				
TOLERANCIA	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en un 25% a un 35% en depósitos. La satisfacción del cliente Tasas de interés en los ahorros a la vista en un 1.5% a un 2% y de ahorros a largo plazo en un 5% a un 8 %. 				
RIESGOS	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
La competencia	60%	Socios que se dejen convencer por la competencia y abandonan la nuestra.	Establecer procesos de depósitos más eficaces.	40%	Socios que se dejen convencer por la competencia y abandonan la nuestra.
Reducción global de la economía	40%	Los socios van a dejar de ahorrar y perderemos un 20% en depósitos.	Protegerse contra riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo.	25%	Los socios van a dejar de ahorrar y perderemos un 10% en depósitos.
Tasas de interés no satisfactorias a las necesidades del socio.	20%	Que los socios busquen a la competencia donde satisfagan sus necesidades.	Realizar un estudio de las necesidades que requieren los socios y modificar las tasa de interés.	15%	Que los socios busquen a la competencia donde satisfagan sus necesidades.
No dar a conocer el movimiento de la cooperativa.	10%	Que se generen conflictos al momento que el socio no esté de acuerdo con algún movimiento.	Provisionar las posibles pérdidas.	10%	Que se generen conflictos al momento que el socio no esté de acuerdo con algún movimiento.
Desconfianza del socio hacia la cooperativa.	50%	Depósitos por ciertas temporadas y luego son retirados dichos fondos y puestos en otras instituciones.	Diversificar las ofertas de productos.	30%	Depósitos por ciertas temporadas y luego son retirados dichos fondos y puestos en otras instituciones.

OBJETIVO	Promover la educación de los socios creando un programa de 1 a 2 capacitaciones cada trimestre sobre la cultura y principios cooperativos y llevando a cabo 2 asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la
-----------------	--



	cooperativa.				
UNIDAD DE MEDIDA	Número de nuevos socios.				
TOLERANCIA	Entre el 20% y el 30% de nuevos socios con relación a los socios actuales.				
RIESGOS	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Requisitos iniciales demasiados estrictos.	5%	Reducción del 10% en el cumplimiento del objetivo – nuevos socios opten por la competencia.	Decidir no pedir requisitos innecesarios a los nuevos socios.	2%	Reducción del 5% en el cumplimiento del objetivo – nuevos socios opten por la competencia.
Publicidad ineficiente para atraer a socios.	10%	Insuficiencia de acogida de socios nuevos.	No adoptar ninguna acción.	10%	Insuficiencia de acogida de socios nuevos.
Socios pasivos (No tienen movimiento de la cuenta)	25%	Reducción de la solvencia de la entidad por mantener cuentas inactivas.	Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existente.	20%	Reducción de la solvencia de la entidad por mantener cuentas inactivas.
Socios comprometidos con varias entidades financieras.	40%	Incremento de cuentas inactivas para la cooperativa.		25%	Incremento de cuentas inactivas para la cooperativa.
No dar a conocer las ventajas de la cooperativa.	10%	Pérdida de socios actuales y de socios nuevos aspirantes.	Proporcionar información eficiente acerca de las ventajas que brinda la cooperativa.	5%	Pérdida de socios actuales y de socios nuevos aspirantes.

Mapa de color de riesgos residuales



Una vez planteado las respuestas a los riesgos podemos decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera Ltda.” para la toma decisiones respecto al riesgo se basa en aceptar, evitar, distribuir y mitigar los riegos posibles, con lo que se observa que la cooperativa tiene que enfrentarse a riesgos muy altos como lo es: la reducción global de la economía, la competencia, la desconfianza de los socios hacia la cooperativa, la falta de recursos para atraer más clientes y el que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo.

Las respuestas de riesgo posible dentro de la cooperativa para evitar estos riesgos más relevantes plantean lo siguiente:

Para la reducción global de la economía la cooperativa busca protegerse contra este riesgo utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo.

Hacer frente a la competencia estableciendo procesos de captación de créditos y fondos más eficaces y proporcionando beneficios adicionales a los clientes nuevos y actuales.

Evitar la desconfianza de los socios hacia la cooperativa diversificando las ofertas de productos.

Hacerle frente al riesgo crediticio de que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo es decir que no se efectuó el control adecuado para tener este tipo de clientes por lo tanto la cooperativa evitara el riesgo aumentando la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.

4.1.5 ACTIVIDADES DE CONTROL

Una vez dada ya la respuesta a los riesgos que se nos pueden presentar a lo largo de la consecución de los objetivos planteados tanto en el área de créditos como en el área de captación de fondos, nos predisponemos a analizar las distintas actividades de control que se daría para las repuestas a los riesgos inherentes y de esa manera dar cumplimiento a los riesgos residuales.

Objetivo estratégico	Ganar posicionamiento en el mercado mediante campañas publicitarias en los medios de información y comunicación.				
Unidad de medición	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación. ◆ Gastos mensuales por publicidad en los diferentes medios. 				
Objetivos Relacionados	Iniciar el diálogo con la dirección de los seis principales medios de comunicación de mayor sintonización y circulación y negociar acuerdos con tres de ellos este año.				
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> ■ De entre 2 - 4 medios de comunicación. ■ Gastos mensuales por publicidad en los diferentes medios entre \$200 y \$ 250. 				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Descripciones inadecuadas de necesidades de las que podría derivarse la contratación del medio de comunicación	Media	Leve	Compartir el riesgo con acuerdos contractuales con dichos medios.	Baja	Leve



n.					
Insatisfacción por las publicaciones de los medios e incumplimiento de lo acordado.	Baja	Moderado	Establecer contratos con otros medios de comunicación.	Baja	Leve
Excesos de gastos en publicidad.	Media	Moderado	Establecer límites de los gastos de publicidad.	Baja	Moderado
Cuñas publicitarias incomprensibles.	Baja	Leve	Establecer procesos de publicidad eficaces.	Baja	Leve
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar que se cumplan los contratos. ○ Realizar un sondeo con los socios a ver si se encuentran satisfechos con la publicidad. ○ Comprobar que los socios comprendan en un 100% la publicidad. ○ Llevar un registro mensual de los gastos de publicidad. ○ Realizar revisiones cada mes que los gastos de publicidad sean los que se establecieron en un principio. ○ Verificar que todo gasto en publicidad sea autorizado. ○ Realizar semestralmente un informe de los beneficios y facilidades que se nos están dando con la publicidad. 				

Objetivo estratégico	Incrementar la cartera de clientes en un 25% más de los clientes actuales, a través de la agilidad en la resolución de créditos.				
Unidad de medición	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de nuevos clientes. ◆ Las tasas de interés autorizadas por la economía solidaria y popular. 				
Objetivos operativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicar la tasa de interés conveniente tanto en ahorro y créditos para atraer más asociados y que se mantenga al margen de la competencia. ● Mantener créditos accesibles para mejorar la competitividad. 				
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento de clientes en un 20% a un 30%. ■ Tasas de interés en créditos del 12% a un 16%. 				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Mala calidad de la	Media	Moderado	Revisión del proceso de base	Baja	Leve



información para ubicar al cliente.			datos de clientes.		
Que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo.	Alta	Moderado	Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento	Media	Moderado
Información insuficiente por parte de los oficiales de crédito al momento de atraer clientes.	Baja	Leve	Provisionar las posibles pérdidas crediticias.	Baja	Leve
Otras entidades financieras con mayores beneficios.	Alta	Leve	Proporcionar beneficios adicionales a los clientes nuevos y actuales.	Media	Leve
Demasiadas altas las tasas de interés.	Media	Moderado	Diversificar las altas tasas de interés.	Baja	Moderado
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> o Verificación física para cerciorarse que lo que está en documentos sea lo real. o Realizar un informe donde indique que un cliente en común no fue realizado los respectivos seguimientos debido a que las máximas autoridades les dieron paso al crédito por ser conocido. o Realizar un seguimiento a los oficiales a ver si están facilitando toda la información requerida por los socios. o Comparar nuestros beneficios con los que la competencia ofrece. o Verificar que las tasas de interés sean las normadas por la ley de economía solidaria y popular. 				

Objetivo estratégico	Disminuir el índice de morosidad en un 50% de la cartera no cobrada en el año 2011 a través de una revisión anual de políticas para gestión de cobros.
Unidad de medición	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Índice de morosidad de la cartera no cobrada. ◆ Número de evaluaciones anuales al personal.





Objetivos operativos	Realizar 3 evaluaciones anuales al personal para asegurar la competitividad y el cumplimiento de políticas para gestión de cobros dentro del área de captación de fondos y créditos.				
Tolerancia	<p>■ Disminuir el índice de morosidad entre el 44% y el 55% de la cartera no cobrada.</p> <p>■ De 2 – 4 evaluaciones anuales al personal.</p>				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Que el personal del área de captación de créditos no cuente con los recursos disponibles para lograr incentivar a sus clientes a que paguen puntualmente sus créditos.	Media	Leve	Compartir los recursos disponibles que la cooperativa otorga a su personal.	Baja	Leve
Datos de información económica del cliente inconsistentes por errores de digitación.	Media	Grave	Establecer un adecuado control hacia el personal de créditos.	Media	Moderado
Clientes con créditos reestructurados que nuevamente caen en mora.	Baja	Grave	Establecer límites operativos.	Baja	Grave
Clientes insolventes y no pagadores.	Baja	Grave	Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas.	Baja	Moderado
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar que los recursos pertenecientes a la cooperativa sean usados para beneficio de la misma y no personal. ○ Realizar una conciliación de los documentos presentados por el cliente con los que fueron ingresados al sistema. ○ Realizar informes de los clientes que no cumplen con los créditos y la razón de su incumplimiento para no volver a darles nuevos créditos. 				



	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener siempre interés por los clientes a ver si los créditos obtenidos están siendo invertidos para lo que fue solicitado y si los mismos les está generando rentabilidad. ○ Realizar llamadas telefónicas o hacerle llegar una comunicación al cliente 5 días antes del vencimiento de cada cuota.
--	--

Objetivo estratégico	Promocionar e incrementar los depósitos de ahorro en un 30% más que el año anterior.				
Unidad de medición	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Numero de depósitos mayores a \$ 200. ◆ La atención al cliente. ◆ Las tasas de interés en los depósitos a la vista y de depósitos a plazo. 				
Objetivos operativos	Crear procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e incentivar a nuestros socios.				
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento en un 25% a un 35% en depósitos. ■ La satisfacción del cliente. ■ Tasas de interés en los ahorros a la vista en un 1.5% a un 2% y de ahorros a largo plazo en un 5% a un 8%. 				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
La competencia	Alta	Moderado	Establecer procesos de depósitos más eficaces.	Media	Leve
Reducción global de la economía.	Media	Moderado	Protegerse contra riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo.	Media	Leve
Tasas de interés no satisfactorias a las necesidades del socio.	Media	Leve	Realizar un estudio de las necesidades que requieren los socios y modificar las tasa de interés.	Baja	Leve
No dar a conocer el movimiento de la cooperativa.	Baja	Leve	Provisionar las posibles pérdidas.	Baja	Leve
Desconfianza del socio hacia la cooperativa.	Alta	Moderado	Diversificar las ofertas de productos.	Media	Moderado

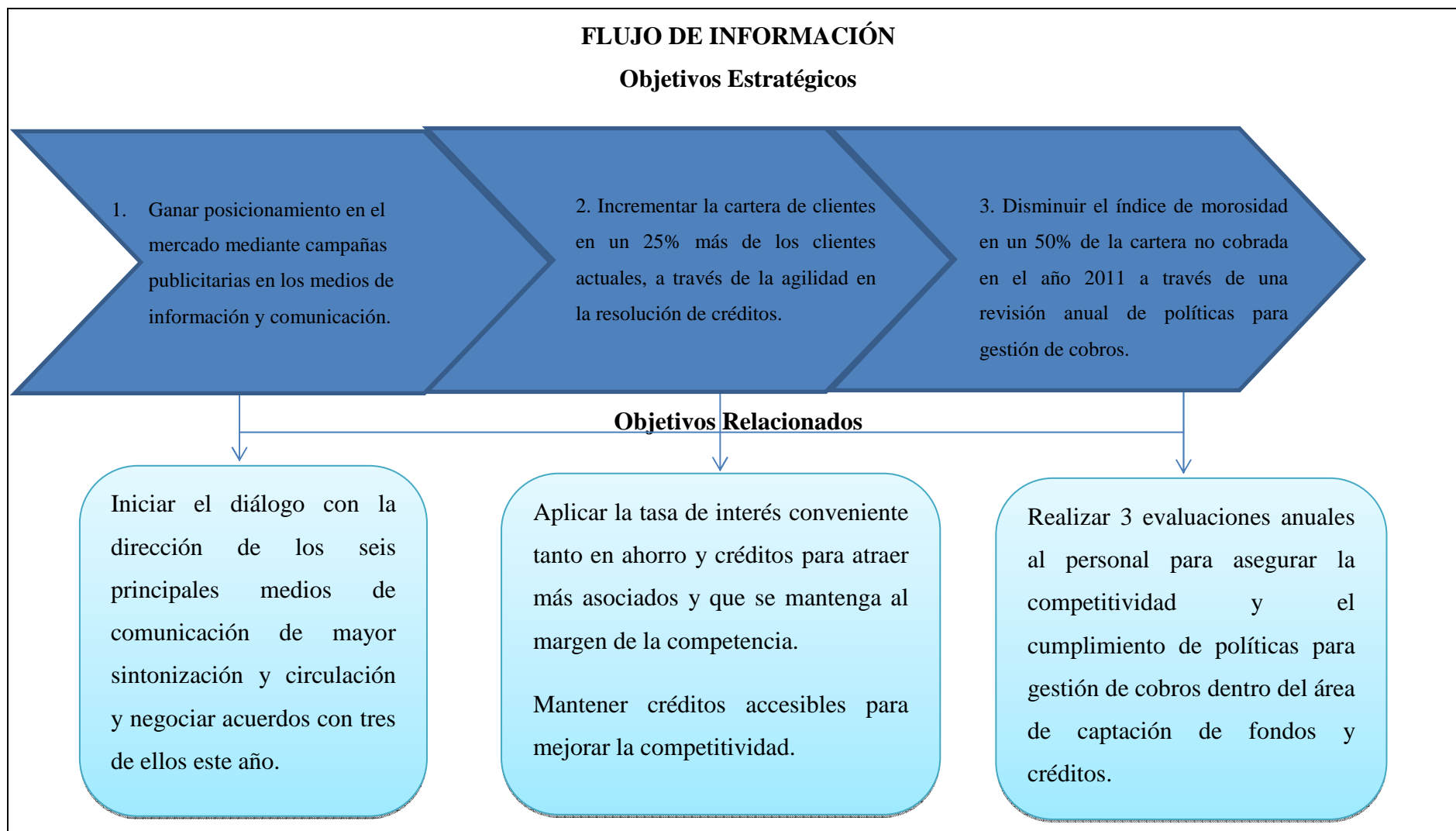


Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar que las tasas de interés sean las asignadas por la ley de economía solidaria y popular. ○ Realizar trípticos donde se les dé a conocer los servicios que ofrece la cooperativa y sus beneficios. 				
Objetivo estratégico	Incrementar el número de socios en un 25% con relación de los socios actuales y potenciar aquellos que lo son.				
Unidad de medición	 Número de nuevos socios.				
Objetivos operativos	Promover la educación de los socios creando un programa de 1 a 2 capacitaciones cada trimestre sobre la cultura y principios cooperativos y llevando a cabo 2 asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la cooperativa.				
Tolerancia	 Entre el 20% y el 30% de nuevos socios con relación a los socios actuales.				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Requisitos iniciales demasiados estrictos.	Baja	Moderado	Decidir no pedir requisitos innecesarios a los nuevos socios.	Baja	Leve
Publicidad ineficiente para atraer a socios.	Baja	Moderado	No adoptar ninguna acción.	Baja	Moderado
Socios pasivos (No tienen movimiento de la cuenta).	Media	Grave	Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existente.	Media	Grave
Socios comprometidos con varias entidades financieras.	Media	Moderado		Media	Leve
No dar a conocer las ventajas de la cooperativa.	Baja	Moderado	Proporcionar información eficiente acerca de las ventajas que brinda la cooperativa.	Baja	Leve
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar informes trimestrales de cómo se encuentra la cooperativa tanto en liquidez y solvencia y los mismos dar a conocer a los socios. ○ Realizar programas que sean accesible no solo para 				



	<p>socios sino para la población en general.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Promover charlas con los socios a que se interesen por la cooperativa.○ Brindarles la atención siempre que lo requieran de la mejor manera.
--	---

4.1.6 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



Objetivos Estratégicos

4. Promocionar e incrementar los depósitos de ahorro en un 30% más que el año anterior.

5. Incrementar el número de socios en un 25% con relación de los socios actuales y potenciar aquellos que lo son.

Objetivos Relacionados

Crear procesos de promociones que permitan ofrecer un servicio más eficiente e incentivar a nuestros socios.

Promover la educación de los socios creando un programa de 1 a 2 capacitaciones cada trimestre sobre la cultura y principios cooperativos y llevando a cabo 2 asambleas extraordinarias incentivando así a que los socios se identifiquen como parte de la cooperativa.

Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

Ambiente Interno de Control

El personal comprende 100% sobre la misión y estrategia general del área de captación de fondos y créditos; mientras que los códigos no son suficientemente amplios y se refieren en un 50% a conflictos de interés, pagos ilegales u otros pagos indebidos, competencia desleal o uso fraudulento de información empresarial en las operaciones y estos son tomados en un 50% para la realización de evaluaciones del rendimiento del personal.

El 60% del personal se encuentra capacitado para lograr brindar un trato igualitario a los socios y clientes que se acercan a las oficinas para realizar cualquier trámite.

Todo el personal está de acuerdo a que sus directivos se encuentran con la adecuada experiencia y capacidad continua dentro de su campo laboral.

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos estratégicos de mayor importancia dentro del área de captación de fondos y créditos que permiten crear valor a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera"; son los siguientes: Ganar posicionamiento en el mercado mediante campañas publicitarias en los medios de información y comunicación, Incrementar la cartera de clientes en un 25% más de los clientes actuales, a través de la agilidad en la resolución de créditos, Disminuir el índice de morosidad en un 50% de la cartera no cobrada en el año 2011 a través de una revisión anual de políticas para gestión de cobros, Promocionar e incrementar los depósitos de ahorro en un 30% más que el año anterior e Incrementar el número de socios en un 25% con relación de los socios actuales y potenciar aquellos que lo son; sabiendo que su función es cumplir con los objetivos operativos, reporte y cumplimiento. Estos objetivos se centran en el crecimiento de rendimientos financieros.

Identificación de Eventos

Si no existe un documento que registre los eventos históricos o los posibles que puedan afectar a la consecución de los objetivos, sin embargo el auditor interno debe realizar la revisión de todos los informes desde el año 2010, mismas que han sido registradas como eventos; estas acciones, permite identificar eventos históricos, la metodología de rastreo de eventos históricos; mientras que para identificar potenciales eventos futuros, la información brindada tanto por el auditor como del personal de captación de fondos y créditos.

El riesgo operativo, a las personas como un factor de riesgo operativo, se refiere a que los eventos se generaron por que la persona responsable de dicho evento, ya sea que incumplió con una norma, un procedimiento, o porque cometió un fraude que ocasiona o no un efecto económico.

Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

Evaluación de Riesgos

Al realizar la evaluación de los posibles riesgos encontramos que los riesgos más relevantes que pueden afectar significativamente a la área de captación de fondos y créditos; a los cuales se debe enfrentar dicha área son los siguientes: la reducción global de la economía, la competencia, la desconfianza de los socios hacia la cooperativa, la falta de recursos para atraer más clientes, clientes con créditos reestructurados que nuevamente caen en mora, clientes insolventes y no pagadores, y el que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo.

Respuesta a los Riesgos

Las respuestas de riesgo posibles aplicados a los riesgos detectados dentro del área de captación de fondos y créditos con el fin de evitar los mismos plantean lo siguiente:

Para la reducción global de la economía la cooperativa busca protegerse contra este riesgo utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo.

Hacer frente a la competencia estableciendo procesos de captación de créditos y fondos más eficaces y proporcionando beneficios adicionales a los clientes nuevos y actuales; así mismo evitar la desconfianza de los socios.

Hacerle frente al riesgo crediticio de que no exista un adecuado seguimiento de los clientes debido al favoritismo es decir que no se efectuó el control adecuado para tener este tipo de clientes por lo tanto la cooperativa evitara el riesgo aumentando la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.

Actividades de Control

opera Ltda. Hemos dado actividades de control que se de llevar a cabo para dar iento a las respuestas a los teniendo como algunas de las des de control las siguientes:

Llevar registros mensuales de los gastos de publicidad.

Comparar nuestros beneficios con los de la competencia.

Realizar llamadas telefónicas o hacerle llegar una comunicación al cliente 5 días antes del vencimiento de cada cuota.

Promover charlas con los socios a que se interesen por la cooperativa.

4.1.8 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Luego de brindar los procesos de información y comunicación que pueden ser utilizados por las altas autoridades dentro del área de captación de fondos y créditos; procedemos a analizar la supervisión o monitoreo aplicado a cada uno de los componentes analizados anteriormente:

COMPONENTE	SUPERVISIÓN
Ambiente Interno	<p>Los jefes de captación de fondos y créditos ejercerán supervisión constante sobre el desarrollo y adecuado cumplimiento en la aplicación de códigos, normas, políticas y procedimientos dentro de dicha área; así mismo supervisión en el cumplimiento de las funciones ejercidas por sus empleados con el propósito de asegurar que las labores se realicen de conformidad con lo planeado.</p> <p>Los encargados de esta área determinarán la efectividad del cumplimiento al final de cada periodo y los resultados serán comunicados al Director Financiero y Auditor interno.</p>
Establecimiento de Objetivos	<p>Los responsables de esta área ejercerán una supervisión adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos planteados tanto: estratégicos, operativos, de informe y de cumplimiento por parte del personal que se encuentra dentro del área de captación de fondos y créditos.</p> <p>Cuando dichos responsables del área de captación de fondos y créditos detecten alguna deficiencia o desviación en el cumplimiento de los objetivos más relevantes; o sean informados de dicha anomalía; deberán determinar las causas y las opciones disponibles para solventar el incumplimiento de los objetivos.</p> <p>Así mismo los empleados deberán comunicar a cada uno de los jefes las deficiencias detectadas en el</p>

		desarrollo de sus funciones que impidan el cumplimiento eficaz de los objetivos planteados, para que estos tomen las decisiones pertinentes.
Identificación de Eventos	de	Deberá existir una supervisión constante por parte de los responsables sobre las herramientas que permite identificar eventos utilizando la metodología de rastreo de eventos históricos y a través de la información que brindan tanto los jefes como el personal de la área de captación de fondos y créditos para identificar potenciales eventos futuros.
Evaluación de Riesgos	de	Los jefes del área de captación de fondos y créditos junto con el comité de riesgo operativo deberán ejecutar una supervisión constante sobre la matriz de valoración en función del análisis de riesgo operativo de Cooperera Ltda., con el fin de disminuir los riesgos detectados y evitar caer en los mismos.
Respuesta a los Riesgos	a los	Los responsables de esta área deberán realizar una constante supervisión sobre el cumplimiento de las respuestas a los riesgos con la finalidad de evitar, distribuir y mitigar los riesgos más relevantes detectados.
Actividades de Control	de	Tantos los jefes de las áreas de captación de fondos como de créditos incentivarán a que se dé el cumplimiento de las actividades de control y verifiquen mensualmente que se estén llevando a cabo sin problemas.
Información y Comunicación	y	Difundir tanto a jefes de captación de fondos, jefes de créditos y al personal en general de dichas áreas sobre todo lo que se ha encontrado desde el ambiente interno de control hasta las actividades de control para así poder concluir de la mejor manera.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ◆ Que no se reporta un control adecuado por parte de los jefes de captación de fondos y créditos sobre cumplimiento de códigos, normas, políticas, procedimientos y funciones dentro del área.
- ◆ No existe un conocimiento eficaz por parte los empleados hacia los códigos, normas políticas y procedimientos establecidos dentro de la misma área debido a que estos no son lo suficientemente claros.
- ◆ Al momento de identificar riesgos que pueden afectar significativamente a dicha área no existe un documento adecuado que detalle eventos históricos o los posibles futuros que afectan en la consecución de objetivos.
- ◆ En el área de Créditos se detectó que no existe un adecuado seguimiento por parte de los encargados hacia los clientes debido al favoritismo es decir no se efectúa el control correspondiente para evitar tener clientes morosos dentro de la misma.
- ◆ Que en la actualidad existe la competencia en gran medida y por lo mismo Coopera Ltda. Debe de mejorar día a día sus servicios y beneficios que ofrece para así atraer más gente interesada en formar parte de la familia cooperativista.
- ◆ Coopera Ltda. Es una Cooperativa que año a año está creciendo y tomando nuevos mercados, y de esa manera ayudando a mucha gente que de una u otra manera se les ha sido negadas muchas oportunidades para crecer en el mundo económico.

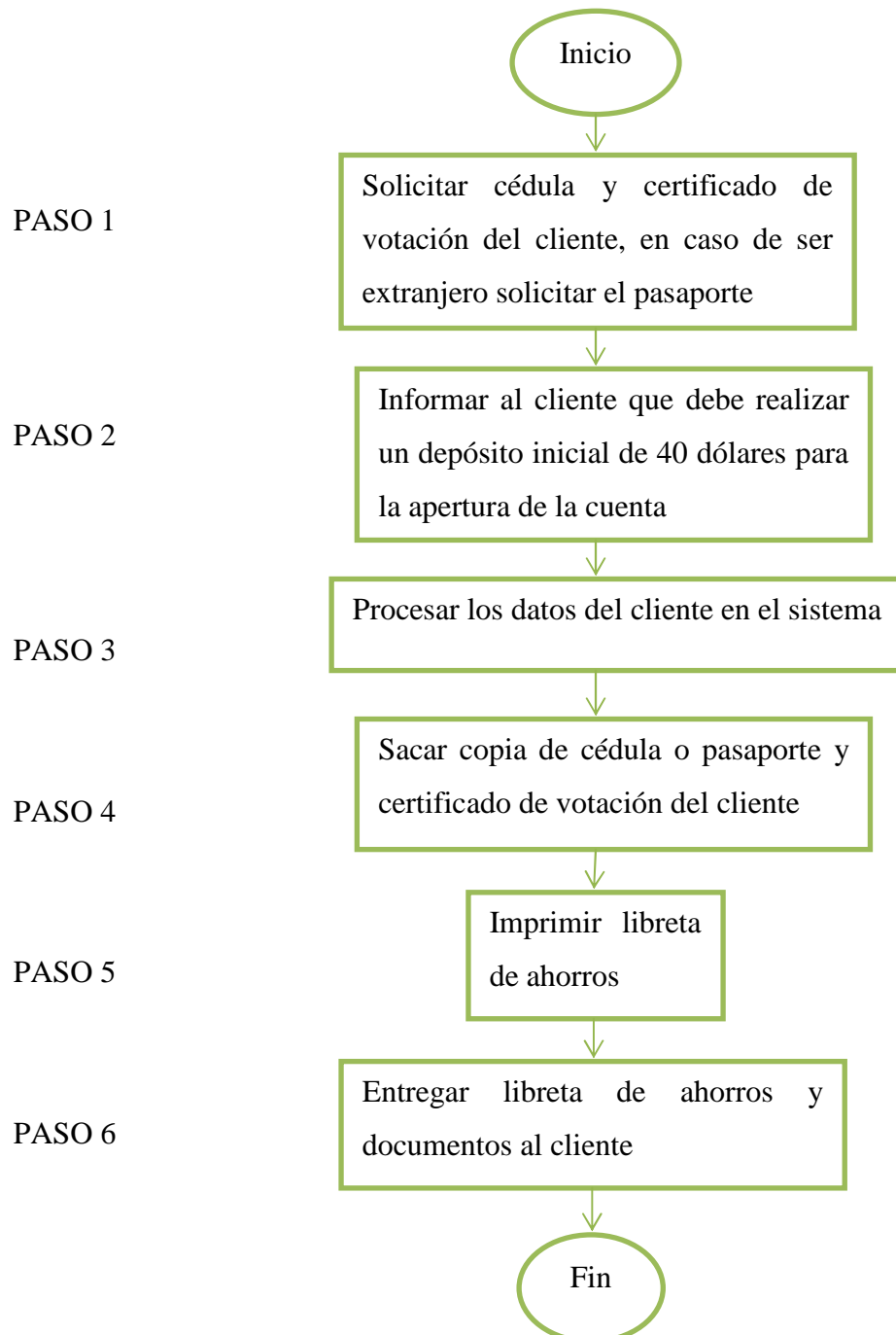
5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario que dentro del área de Captación de Fondos y Créditos de la cooperativa de Ahorro y Crédito se realice un análisis profundo del Control Interno implantado para la misma ya que este control siendo eficaz permite una oportuna identificación y una administración adecuada de los distintos riesgos que la Cooperativa enfrenta.
- Tanto al Director Financiero y a cada uno de los Jefes de Captaciones Fondos y Créditos realizar controles sorpresivos y en forma continua sobre el cumplimiento tanto de funciones y de normas, políticas y procedimientos establecidos dentro del área lo cual permitirá efectuar un cumplimiento efectivo y alcanzar con eficiencia los objetivos planteados.
- Sobre la incompatibilidad de funciones recomendamos a los Jefes de Captaciones de Fondos y Créditos establecer con claridad los procesos que requieran para el cumplimiento de los objetivos, conjuntamente definir los cargos que sean necesarios y las tareas que en cada uno de ellos deba desempeñar.
- Al área de créditos un control adecuado para evitar la acogida de clientes morosos y así mismo la creación de un archivo que disponga un ordenamiento de carpetas de los créditos de los socios de manera que facilite la ubicación e identificación rápida y oportuna de los mismos.
- Al Consejo de vigilancia que realice los respectivos controles dentro de las áreas de captación de fondos y créditos con el fin de hacer cumplir eficazmente las funciones emanadas al personal de dichas áreas.
- Finalmente al Consejo de Administración hacer uso de las facultades que la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento, para la elaboración de políticas de acción de la cooperativa así como la Normativa Institucional a través de los reglamentos internos que defina con claridad los alcances, límites y responsabilidades de las actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA Ltda.

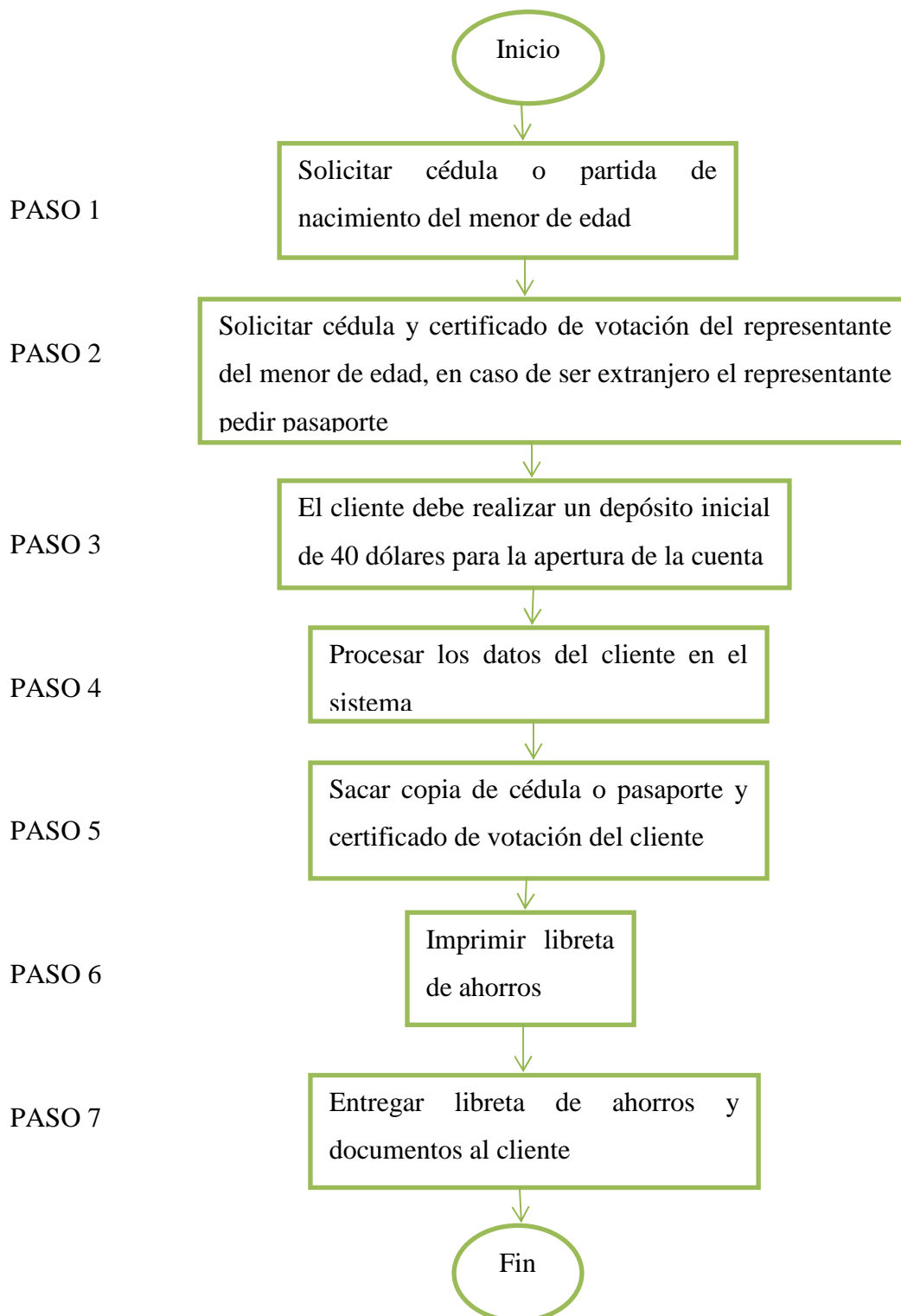
ANEXOS

Anexo # 01

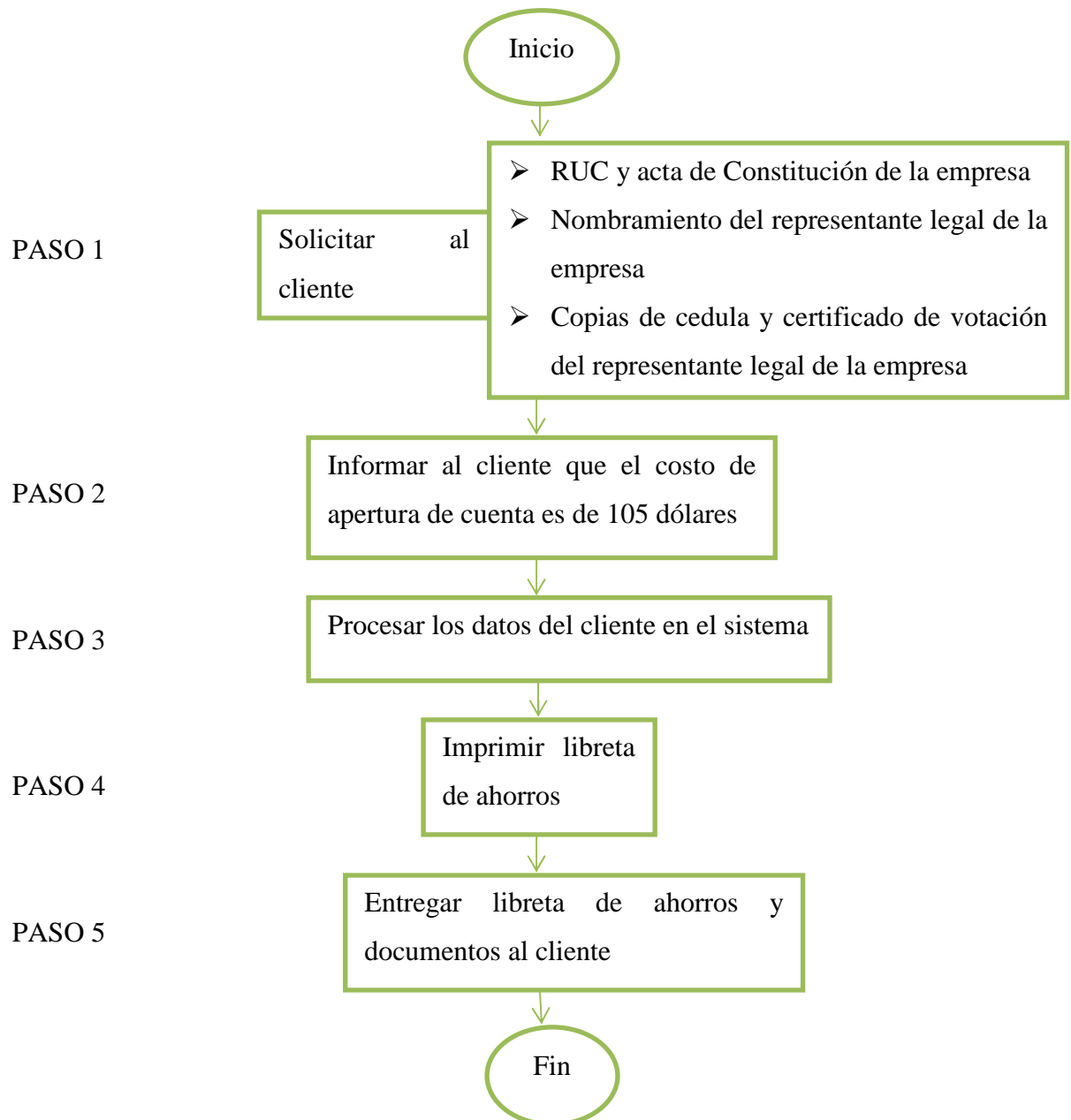
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS PERSONAS NATURALES MAYORES DE EDAD



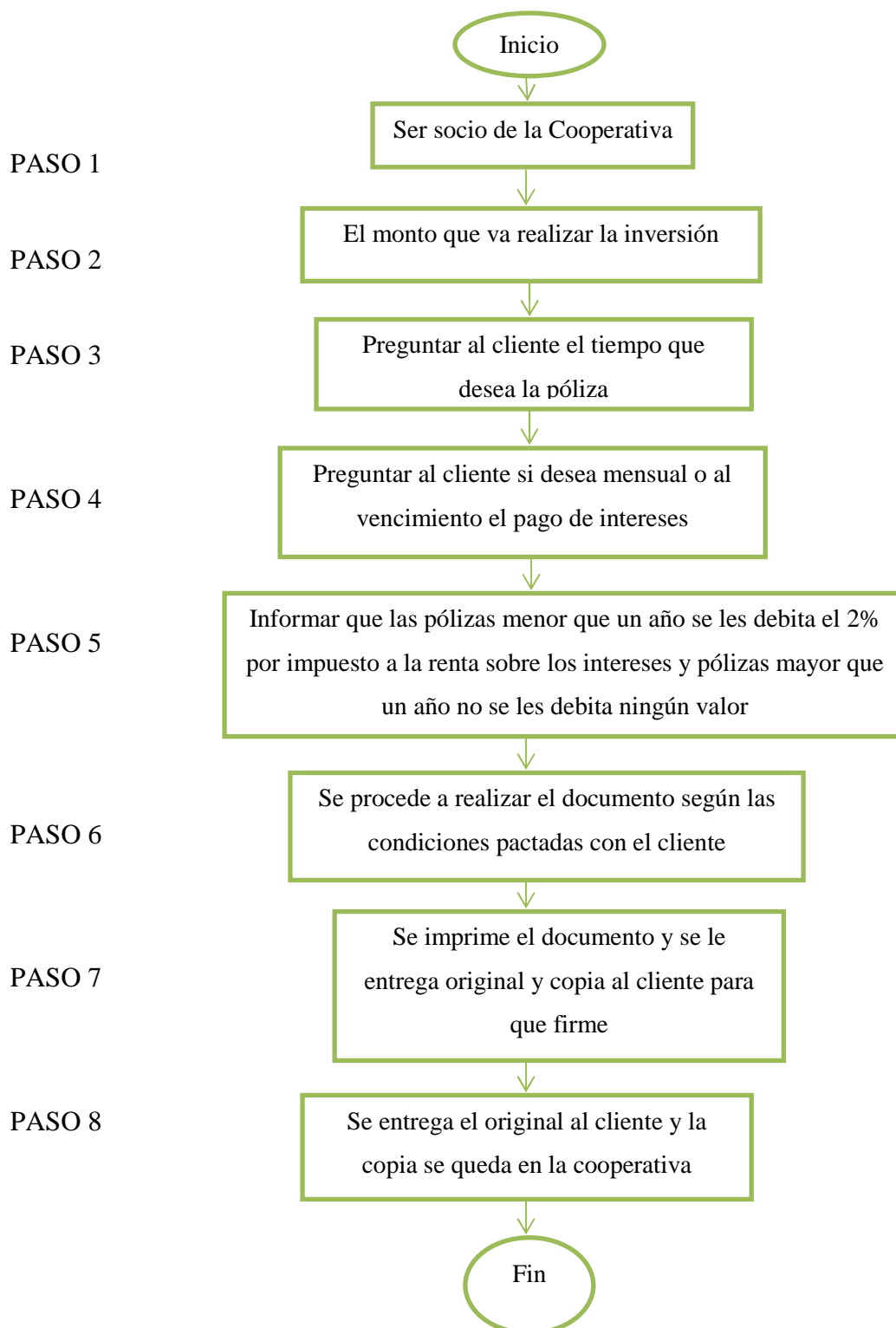
PERSONAS NATURALES MENORES DE EDAD



INSTITUCIONES



Anexo # 02
POLIZAS A PLAZO FIJO



Anexo # 03

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA TANTO A LA JEFA DE AGENCIA (JEFA DE CAPTACIÓN DE FONDOS) Y A LA JEFA DE CRÉDITOS.

¿Existe un código de conducta aplicado dentro del área de captaciones de fondos y crédito, en qué año fue emitido?

SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

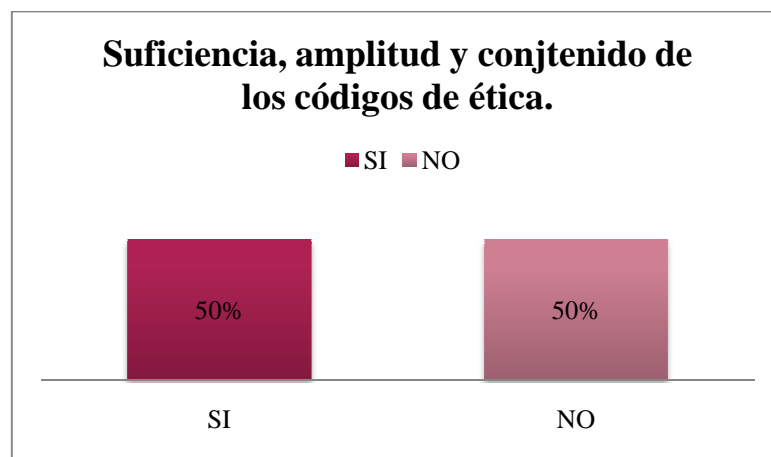


El código de conducta fue emitido en el año 2006.

¿Los códigos son suficientemente amplios y se refieren a conflictos de intereses, pagos ilegales u otros pagos indebidos, competencia desleal o uso fraudulento de información empresarial en las operaciones?

SI	1	50%
NO	1	50%
TOTAL	2	100%

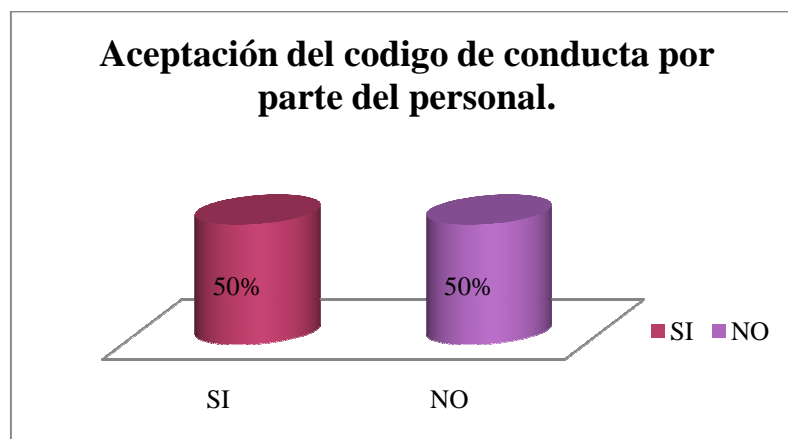
FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



¿Los códigos son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados?

SI	1	50%
NO	1	50%
TOTAL	2	100%

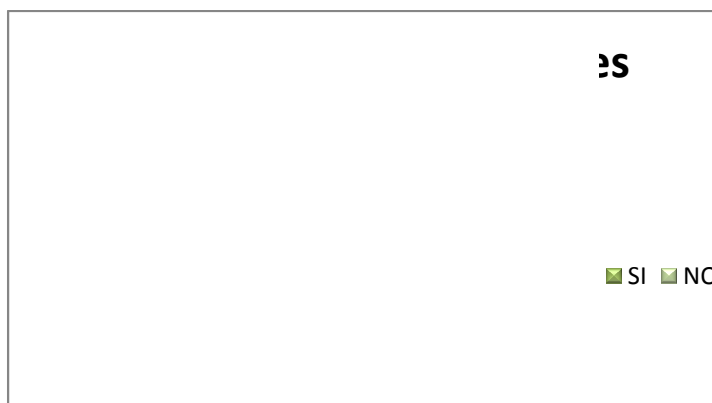
FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



¿Existen evaluaciones del rendimiento del personal que se encuentra dentro del área de captaciones de fondos y crédito?

SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

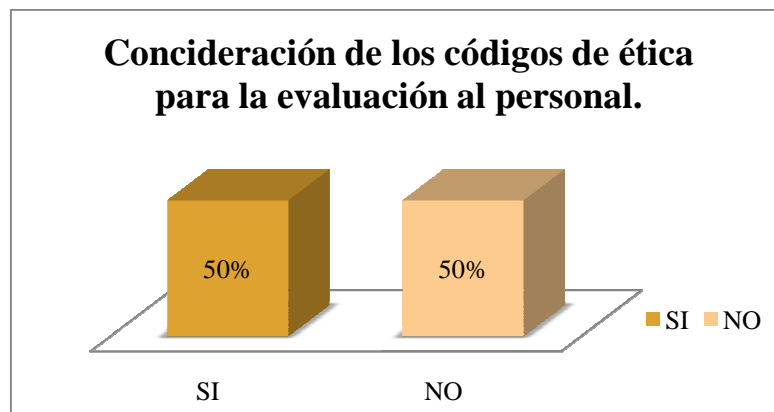
FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



¿Son tomados en cuenta los códigos de ética o conducta en los procesos y evaluación del desempeño del personal?

SI	1	50%
NO	1	50%
TOTAL	2	100%

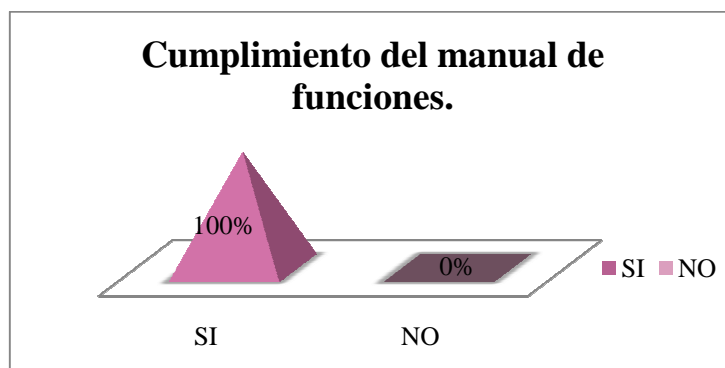
FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



¿Cumple a cabalidad con el manual de funciones existente dentro de su área?

SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

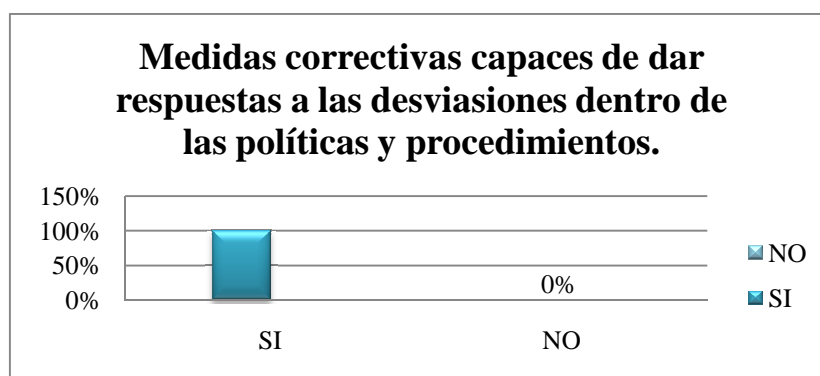
FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



¿Las políticas y procedimientos aprobados dentro del área de captación de fondos y crédito cuentan con las medidas correctivas capaces de dar respuesta a las desviaciones que puedan existir en su aplicación?

SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

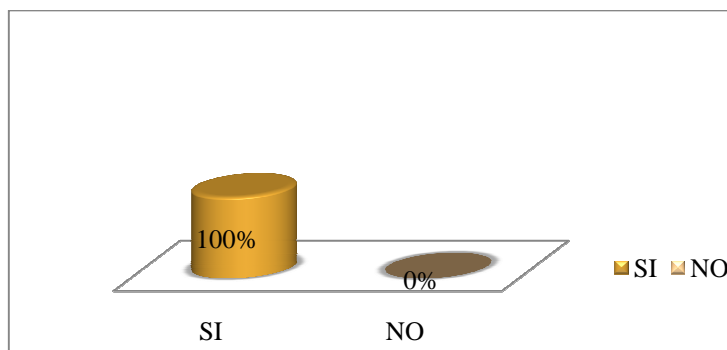
FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



¿Las medidas correctivas que se toman en respuestas a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta son adecuadas?

SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

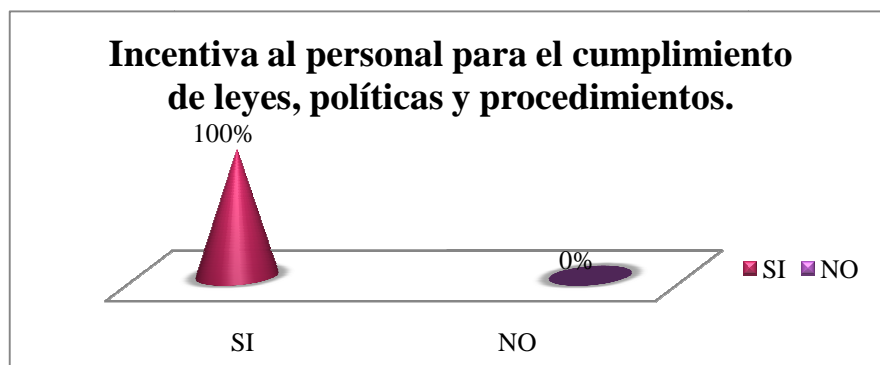


Por qué: Permiten dar correcciones ya que se tiene que cumplir con el reglamento y normas dentro de cada área.

¿Usted incentiva al personal para el cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos?

SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

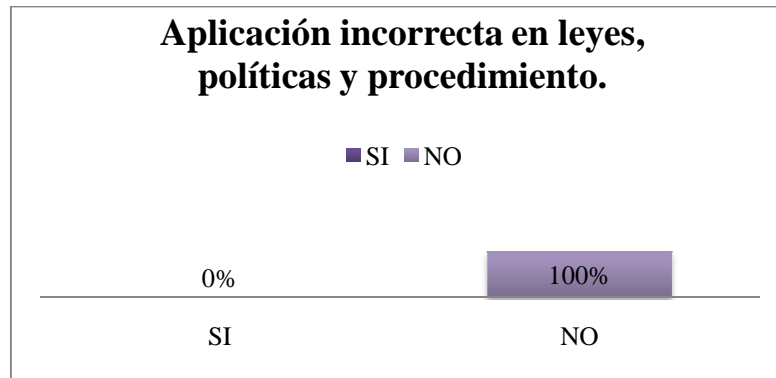


De qué manera: Utilizando el dialogo con cada uno de ellos, explicándoles de cuáles son las consecuencias si no la cumplen.

¿Ha existido alguna vez una aplicación incorrecta tanto en leyes como políticas y procedimientos?

SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



¿Con que frecuencia se reúnen el comité integral de riesgos y los directivos de su área con la finalidad de identificar, evaluar y cuantificar los riesgos operativos, crediticio y de liquidez?

Nos reunimos semanalmente para tratar estos y diversos puntos con la finalidad de saber que ha pasado con cada uno.

¿Con que frecuencia existen reuniones entre el jefe de área, director financiero y/o contable y el auditor interno?

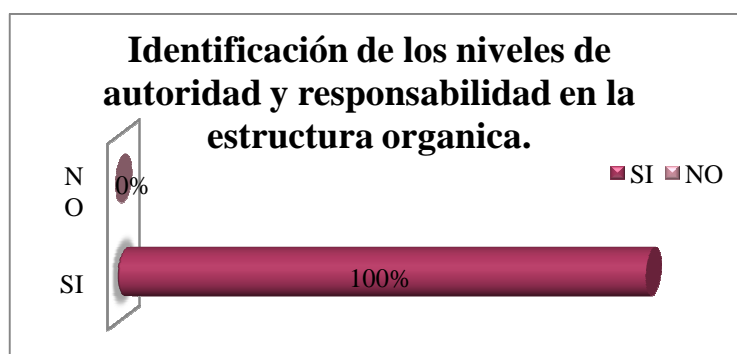
Créditos: Semanalmente y si se trata de alguna urgencia se reúnen de inmediato.

Ahorros: Muy poco

¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizativa?

SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



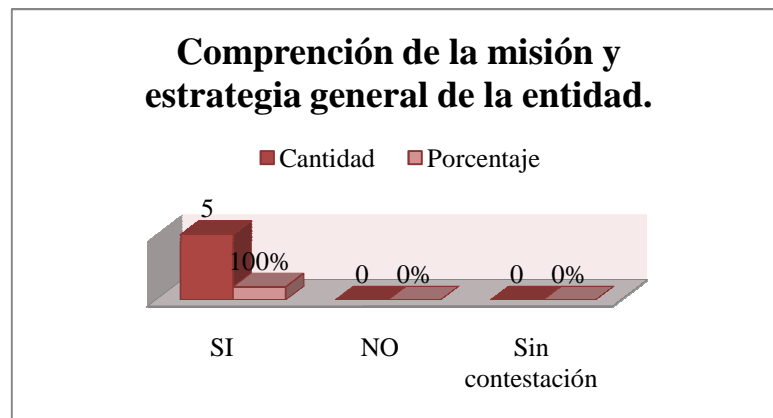
RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A 3 CAJEROS Y A 2 OFICIALES DE CRÉDITOS.

¿Comprende la misión y estrategia general de la entidad?

SI	5	100%
NO	0	0%
Sin contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Las Autoras

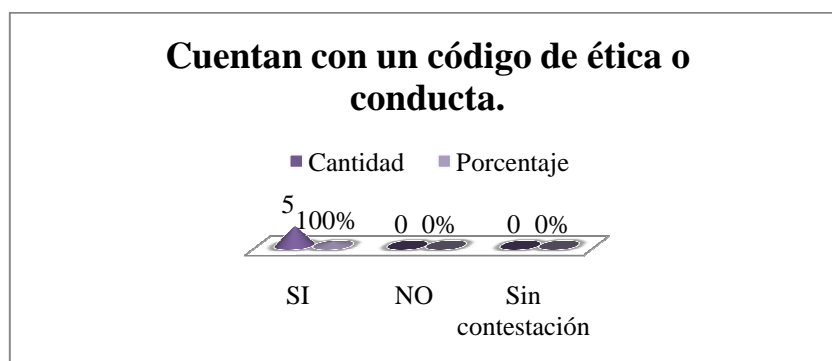


¿Cuentan con un código de ética o conducta?

SI	5	100%
NO	0	0%
Sin contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Las Autoras

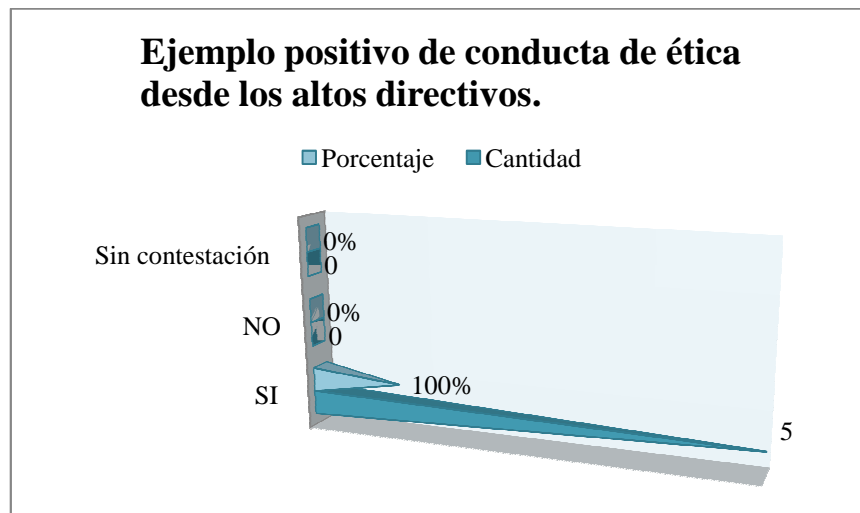


¿Los de la alta dirección de su área dan un ejemplo positivo de conducta ética?

SI	5	100%
NO	0	0%
Sin contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Las Autoras

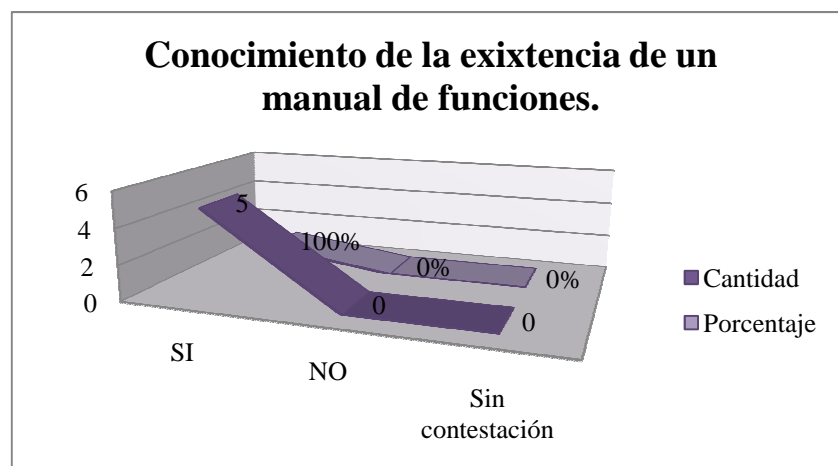


¿Conoce usted de la existencia de un manual de funciones para el personal?

SI	5	100%
NO	0	0%
Sin contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Las Autoras

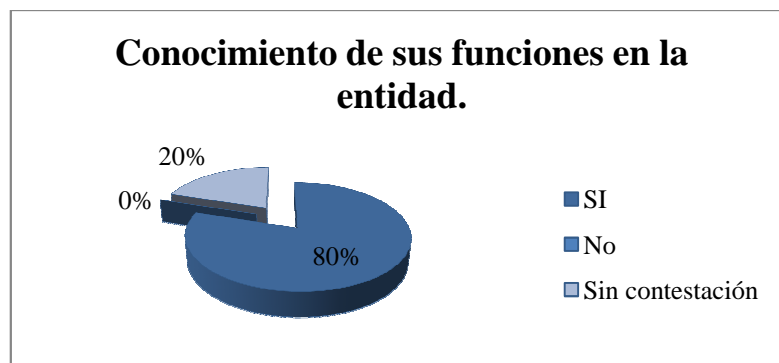


¿Conoce bien cuáles son sus funciones en la entidad, si su respuesta es positiva enumere sus principales funciones?

SI	4	80%
NO	0	0%
Sin contestación	1	20%
Total	4	1000%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Las Autoras



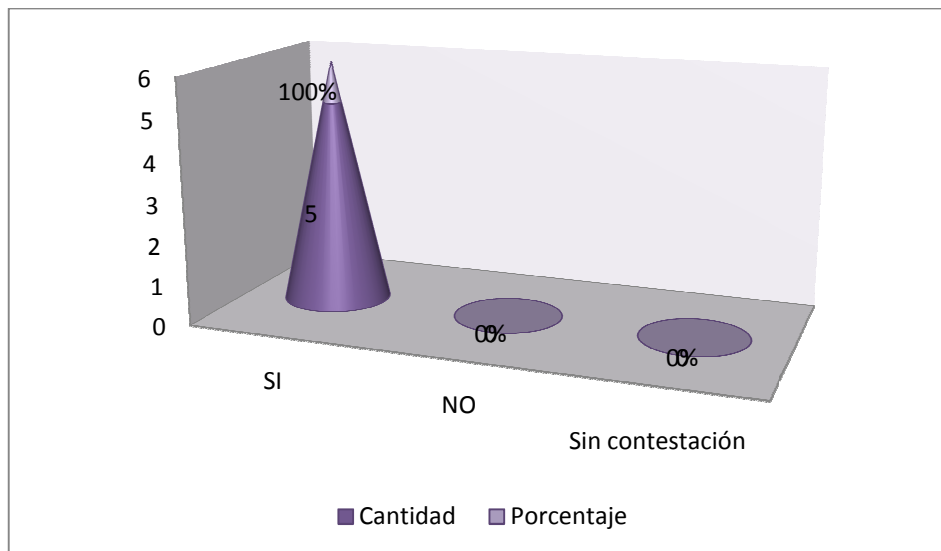
Supervisión de caja, transacciones con terceros, transacciones diarias (depósitos y retiros).
(Depósitos retiros) Pago de bonos, Servicios básicos, cobro de créditos.

¿En su área tiene comunicación y se ayudan mutuamente entre compañeros en las funciones?

SI	5	100%
NO	0	0%
Sin Contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas

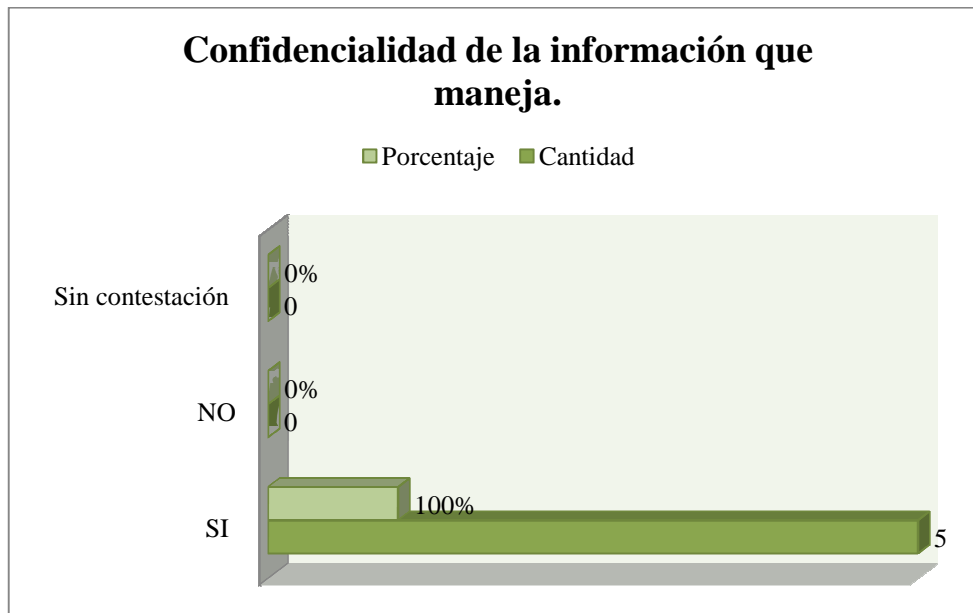
ELABORACIÓN: Las Autoras



¿Sabe que debe guardar confidencialidad con la información que maneja?

SI	5	100%
NO	0	0%
Sin contestación	0	0%
Total	5	100%

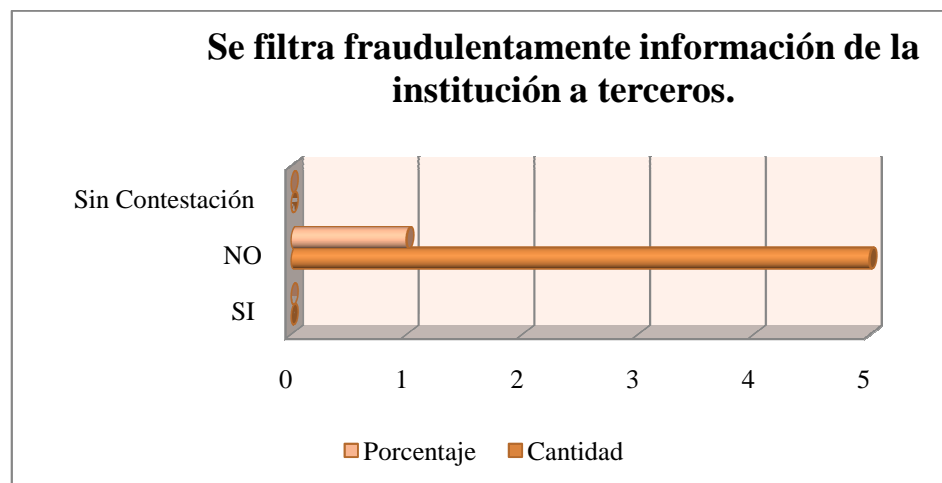
FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



¿Cree usted que se filtra fraudulentamente información de la institución a terceras personas?

SI	0	0%
NO	5	100%
Sin Contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

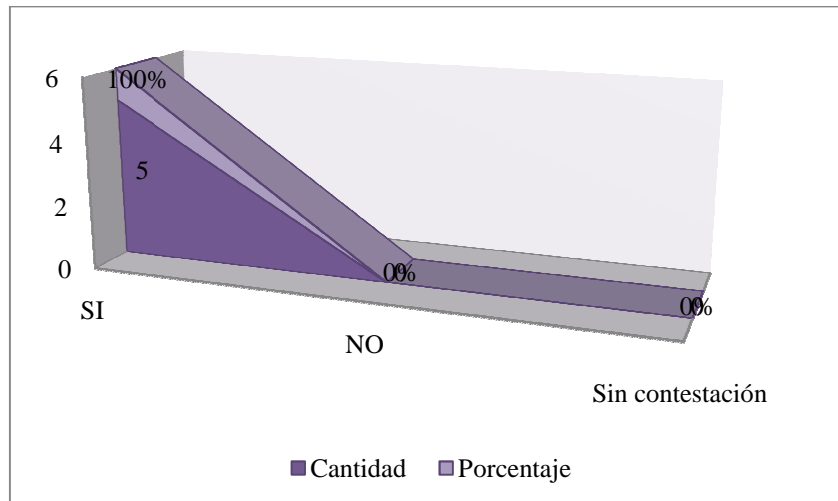


¿Si su respuesta es positiva, qué recomendaría para superar esta debilidad?

¿Brinda usted un trato igualitario a los socios y clientes?

SI	5	100%
NO	0	0%
Sin Contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

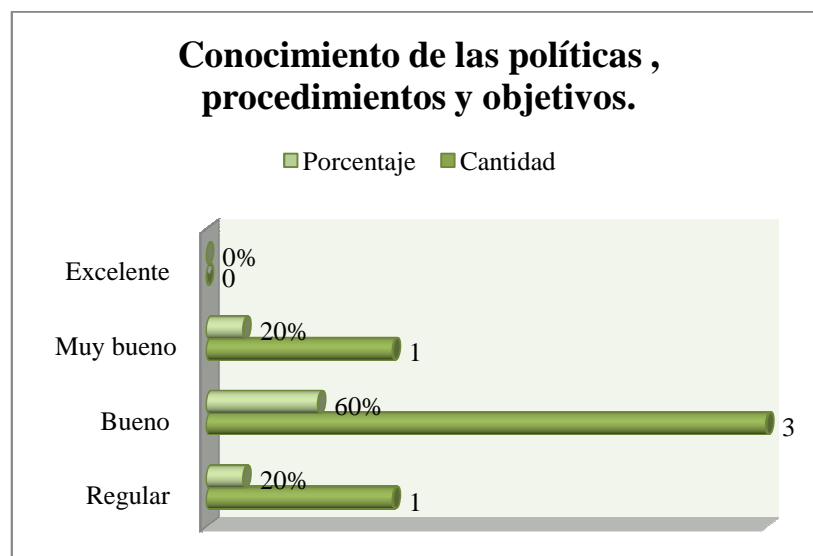


¿Cuál es su conocimiento acerca de las políticas, procedimientos y objetivos aplicados para el área de captación de fondos y Créditos?

Regular	1	20%
Bueno	3	60%
Muy bueno	1	20%
Excelente	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Las Autoras

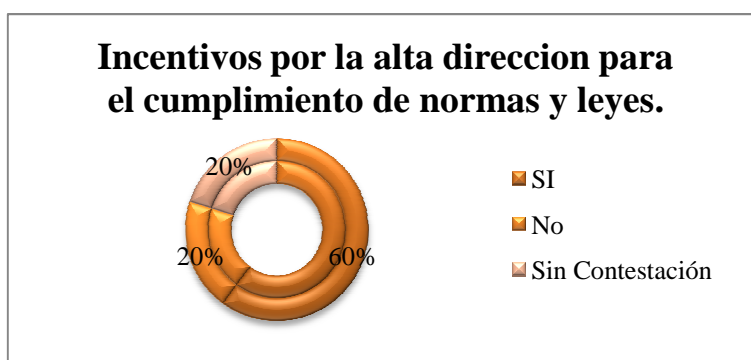


Observación: Buscar siempre el beneficio social

¿Usted es incentivado por la alta dirección para el cumplimiento de normas y leyes?

SI	3	60%
No	1	20%
Sin Contestación	1	20%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras



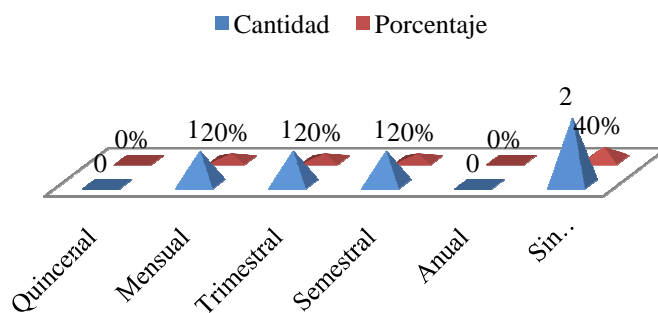
De qué manera: Con capacitaciones, reconocimientos verbales por metas cumplidas mediante normas y leyes de la institución

¿Con que frecuencia se realizan reuniones dentro de la área de captaciones de fondos y créditos para darles a conocer sobre asuntos relacionados con las mismas?

Quincenal	0	0%
Mensual	1	20%
Trimestral	1	20%
Semestral	1	20%
Anual	0	0%
Sin contestación	2	40%
Total		100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

Frecuencia con se reúnen dentro de las áreas.

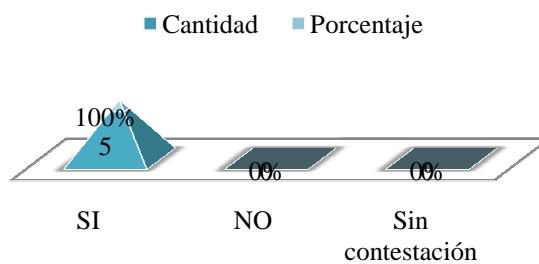


¿Cree que en su área se emplean acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia?

SI	5	100%
No	0	0%
Sin Contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

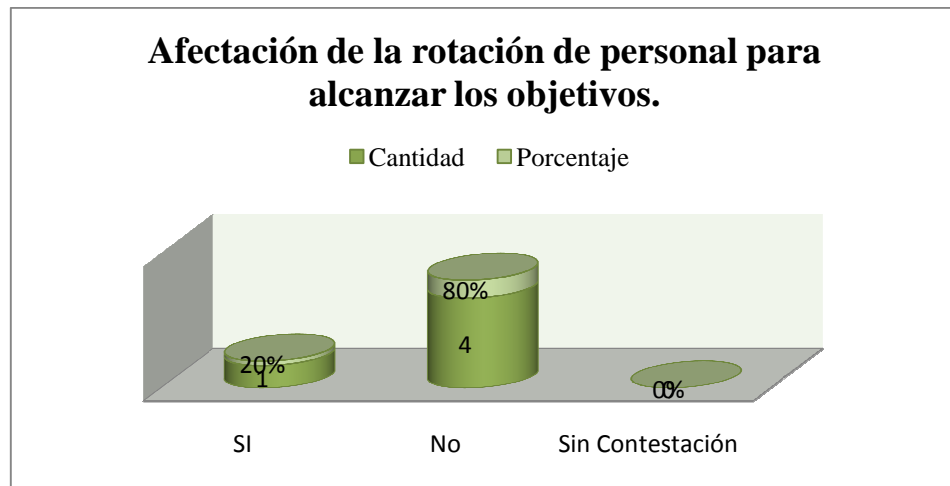
Acciones diciplinarias.



¿La rotación de personal ha afectado de manera significativa a su capacidad para alcanzar los objetivos?

SI	1	20%
No	4	80%
Sin Contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

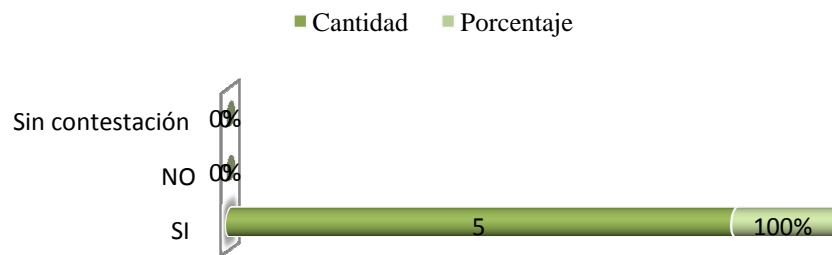


¿Los altos directivos de su área son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo, incluyendo las malas noticias?

SI	5	100%
No	0	0%
Sin Contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

Recepcion de información por parte de los altos directivos.

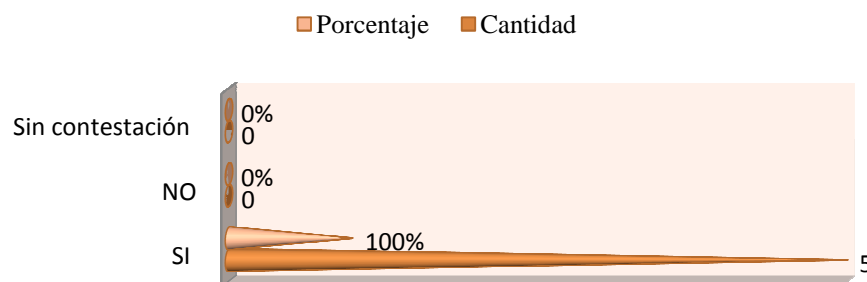


¿Según su opinión usted cree que sus directivos se encuentran con la adecuada experiencia y capacidad continua dentro de su campo laboral?

SI	5	100%
No	0	0%
Sin Contestación	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORACIÓN: Las Autoras

Experiencia y capacidad de los directivos para con sus labores .



Anexo # 04

DELIMITACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES EN LAS ÁREAS OPERATIVAS.

DELIMITACIÓN DE AUTORIDAD

El departamento de Captación de Fondos y Créditos dentro de la Cooperativa de ahorro y Crédito “COOPERA Ltda.” deberá regirse a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario de Cooperativas, la misma que establece lo siguiente:

La Asamblea General.- Como máxima autoridad de la Cooperativa, sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente.

Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias o extraordinarias, y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa. Las primeras se reunirán por lo menos dos veces al año, en el mes posterior a la realización del Balance Semestral. Y las segundas se llevarán a efecto a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

El voto en las Asambleas Generales no podrá delegarse, excepto en el caso de Cooperativas numerosas o de socios que vivan en lugares distantes del domicilio de la cooperativa, de conformidad con las disposiciones constantes en el Reglamento General y en el estatuto.

La Asamblea General podrá sesionar con la concurrencia de la mayoría de los socios efectivos de la Cooperativa. Tratándose de la segunda convocatoria, podrá hacerlo con el mínimo de socios asistentes.

El Consejo de Administración.- Como organismo directivo de la Cooperativa estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.

El Presidente del Consejo de Administración, será también de la Asamblea General de la Cooperativa.

En caso de faltar el Presidente, lo reemplazarán en sus funciones los Vocales del Consejo de Administración, en el orden en que hayan sido elegidos.

Cuando haya conflictos entre los socios y el Presidente de la Cooperativa, la Asamblea General, de creerlo conveniente, designará a un socio para que lo presida, el cual ejercerá sus funciones sin intervención del titular.

El Consejo de Vigilancia.- Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los Administradores, de los Jefes y demás empleados de la Cooperativa.

El número de miembros que deban tener los Consejos de Administración y de Vigilancia estará determinado por la cantidad de socios con que cuente la Cooperativa, de conformidad con las disposiciones del Reglamento General.

Tanto el Presidente del Consejo de Administración como el del Consejo de Vigilancia serán designados por los respectivos Consejos, de entre sus miembros. Las dificultades y controversias surgidas entre el Consejo de Vigilancia y cualquiera de los socios o entre los socios, serán resueltas por el Consejo de Vigilancia. Tanto los fallos del Consejo de Administración como los del Consejo de Vigilancia serán susceptibles de apelación ante la Asamblea General.

El Gerente.- Es el representante legal de la Cooperativa y su Administrador responsable, estará sujeto a las disposiciones de esta Ley, del Reglamento General y del Estatuto.

El Gerente será designado por el Consejo de Administración, salvo las excepciones que establece el Reglamento General.

El Gerente sólo podrá garantizar las obligaciones autoridades por el Estatuto o la Asamblea General, en negocios propios de la Cooperativa, y, por ningún concepto, podrá comprometer a la entidad con garantías bancarias o de cualquier otra índole dada en favor personal de un miembro de la Institución, de extraños o de sí mismo.

El Gerente, sea o no socio de la Cooperativa, siempre será caucionado y remunerado, y estará amparado por las leyes laborales y del Seguro Social.

DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES

La Delimitación de Autoridades deberá aplicarse según el Manual de Procesos Administrativos diseñado para el Recurso Humano que conforma el área de



Captación de Fondos y Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“COOPERA Ltda.”

Asesor Legal.-

Transacciones pago de servicios solicitados por los socios:

- Trámites judiciales

Entrega de Préstamos y Contingentes:

- Revisar los documentos legales
- Realizar minuta garantía
- Inscribirse en Notarias las hipotecas
- Legalizar documentos en juzgados
- Recuperación legal de morosidad desde 120 días
- Notificar la recuperación de cartera vencida
- Realizar trámites judiciales del listado de préstamos castigados que tienen tres años de morosidad enviado por el Jefe de Cartera
- Envío de reportes de clientes morosos a la notaria para realizar trámites judiciales

Asistente de Contabilidad.-

Transacciones pago de servicios solicitados por los socios, luz agua:

- Pago de luz
- Pago de matriculas

Entrega de Préstamos y Contingentes:

- Controlar que se realicen correctamente los asientos contables en el sistema por concepto de: Préstamo Garantía Real Redescuento-Préstamo de clase media Hipotecario.

Director de Operaciones.-

Seguimiento y recuperación:

- Recibir el informe de cartera castigada emitido por el Asesor Legal
- Solicitar la Superintendencia de Bancos la autorización del castigo o notificación según el caso

- Comunicar al Departamento de Contabilidad para su respectivo ingreso en cuentas de orden
- Ingresar al sistema la transacción respectiva para emitir el reporte de morosidad por usuario
- Impresión del informe para entregar al Departamento de Cartera
- Realizar un informe de comportamiento de la cartera para entregar al Asistente de Operaciones.

Jefe de Cartera

Transacciones pago de servicios solicitados por los socios:

- Trámites judiciales

Seguimiento y Recuperación:

- Realizar seguimiento y recuperación de cartera vencida mediante acuerdos y/o demandas
- Recuperación de crédito por tabulado
- Recuperación de crédito de los señores pensionistas que cobran su sueldo en la cooperativa
- Revisión de reportes de morosidad y vencimientos
- Recuperación de cartera vencida desde 90 días
- Recuperación legal de morosidad desde 120 días
- Elaboración de un listado de los prestamos castigados que tienen tres años de morosidad que es enviado al Asesor Legal
- Recepción, revisión y elaboración de un reporte de los socios morosos adjuntando documento para el Departamento Legal para el inicio de la demanda
- Realizar el seguimiento y recuperación de cartera morosa
- Recepción e ingreso de datos del informe de morosidad por usuario
- Realizar respectivas recuperaciones y llamadas telefónicas



Jefe de Agencia

Captaciones a la vista y a Plazo:

- Recibir y aprobar convenios
- Apertura de cuenta de ahorro de convenios
- Elaborar un oficio detallado de los convenios legalizados
- Apertura de ahorros por ventanilla
- Entrega de comprobantes legalizados
- Ingreso de información al sistema: cuenta de ahorros, para certificados de aportación
- Depósitos a plazo fijo de: de 30 a 90 días, de 91 a 180 días, de 181 a 270 días, de 271 a 36 días y de 361 días en adelante

Transacciones de Captaciones a la Vista:

- Depósitos de ahorros cuando se encuentre sin sistema
- Retiro de ahorros sin libreta
- Transferencias
- Notas de débito
- Notas de crédito
- Bloqueos
- Desbloques
- Anulación de libreta por perdida
- Entrega de una nueva libreta de ahorros
- Cambio de libretas de ahorro
- Cuadre de la caja general
- Entrega del fondo inicial para Recibidor – Pagador
- Incremento de efectivo para Recibidor – Pagador

Transacciones de Plazo Fijo:

- Solicitud de plazo fijo y depósito inicial
- Devolución de cheques por protesto
- Revisar vencimientos
- Informar a los socios/clientes del vencimiento
- Cancelación de los depósitos a plazo fijo a los socios/ clientes



- Emitir certificados de depósitos
- Renovación de depósitos a plazo fijo
- Reimpresión de documentos

Transacciones pago de servicios solicitados por los socios:

- Trámites judiciales
- Inspección y avalúo de prenda o hipoteca
- Información de atención medica
- Fondo Mortuario: Revisar que el socio te3nga cancelado el seguro, emisión del registro de crédito vigente y garantías, Emisión de solicitudes de reclamos de seguros, Acreditar a cada cuenta la liquidación de seguro a socio o beneficiario

Cajero Automático:

- Solicitudes de apertura de tarjetas de debito
- Entrega de tarjetas de debito
- Solicitudes de tarjetas de débito perdidos o extraviadas por los socios
- Elaboración de oficio al jefe de agencia correspondiente para la devolución de tarjeta de débito retenida
- Comunicación al jefe de operaciones para el monitoreo de tarjetas de débito de los clientes que olvidaron su clave

Entrega de préstamos y Contingentes:

- Inspección de avalúo prenda o hipoteca: Recibir informe de la inspección realizada, emisión de cheque para la liquidación
- Realizar transferencias de recursos financieros de matriz a agencias
- Realizar el control de carpetas enviadas para el trámite de aprobación de créditos, realizar el seguimiento de la obra, elaboración de reportes, autorización de desembolsos y recepción de la obra de créditos



Jefe de Captaciones

Captaciones a la vista y a plazo:

- Crear repartos: Recibir el oficio del convenio de la agencia respectiva, crear el reparto ingresado
- Recibidor – Pagador (Cajero)

Captaciones a la vista y a plazo:

- Apertura de ahorros por ventanilla
- Ingreso de información al sistema
- Depósitos a plazo fijo: de 30 a 90 días, de 91 a 180 días, de 181 a 270 días, de 271 a 360 días, de 361 días en adelante

Transacciones de Captaciones a la Vista:

- Depósitos de ahorro con libreta: en efectivo, en cheque
- Depósitos de ahorros sin libreta
- Depósitos de ahorros cuando se encuentre sin sistema
- Retiro de ahorros con libreta
- Retiro de ahorros sin libreta autorizada por el Jefe de Agencia
- Retiro de ahorros autorizados a terceras personas
- Acumulación de libreta por perdida
- Recepción pago de prestamos
- Cuadre de caja del fin del día en ventanilla
- Recepción de fondo inicial

Transacciones de plazo fijo:

- Solicitud de plazo fijo y depósito inicial
- Cancelación de depósito a plazo fijo
- Transacciones pago de servicios solicitados por los socios, luz, agua
- Cobro de luz
- Cobro de matriculas
- Cobro de inspección y avalúo de prenda o hipoteca
- Atención medica

Entrega de préstamos y Contingentes:

- Entregar al socio la liquidación de todo tipo de préstamo
- Préstamo Quirografario: Préstamo emergente, ordinario, estudiantil, anticipo de sueldo, hogar, seguro de vehículos, empleados
- Préstamo Garantía Real: Préstamo Prendario (con autorización), Préstamo Hipotecario

Seguimiento y Recuperación:

- Informar, recibir, ingresar l sistema el trámite de seguimiento y recuperación de cartera vencida
- Oficial de Crédito
- Captaciones a la vista y a plazo
- Apertura de ahorros por ventanilla
- Ingreso de información al sistema

Transacciones de captaciones a la vista:

- Desbloques
- Recepción pago de prestamos

Transacciones pago de servicios solicitados por los socios, luz, agua:

- Pago de matriculas
- Inspección y avaluó de prenda o hipoteca
- Entrega de préstamos y contingentes:
- Entrevista al socio
- Entrega de solicitud única de crédito
- Verificar idoneidad del deudor, cónyuge y garante
- Analizar el riesgo: confirmar referencias de datos del socio, garante y cónyuge
- Analizar el riesgo crediticio: Calculo de la capacidad de pago del solicitante
- Inspección de avalo prenda o hipoteca: entregar al socio una orden de pago para cancelar el avaluó e inspección a realizarse
- Aprobar créditos
- Comunicar a Tesorería sobre los créditos aprobados



- Notificar al cliente la aprobación del crédito
- Liquidación o entrega del crédito al cliente a través de una nota de crédito o cheque
- Imprimir tabla de amortización y entregar liquidación del crédito
- Custodia de documentos (Ingreso de pagarés)
- Egreso de pagares
- Ingresos de garantías reales (prendas, hipotecas), a custodia de valores en la bóveda de administración central
- Egreso de garantías reales
- Informar, verificar, aprobar y custodiar tramites de préstamos: Préstamos Quirografarios y Prestamos de Garantía Real

Seguimiento y Recuperación

- Recuperación de crédito por ventanilla
- Revisión de reportes de morosidad y vencimientos
- Llamar a socios morosos: Notificar morosidad al garante y cliente
- Realizar Notificaciones: Imprimir información del sistema sobre cartera vencida, Realizar gestiones de recuperación de acuerdo a los siguientes tramos de morosidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS

- FONSECA Luna Oswaldo, 2011, 1ra. Edición, Sistema de Control Interno para Organizaciones, Editorial: Instituto de Investigación en Accountability y Control-IICO, Lima – Perú.
- HERNÁNDEZ Soto Walter Guillermo y COMMITTEE of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Editorial: Instituto de Auditores Internos.
- HERNÁNDEZ Soto Walter Guillermo y COMMITTEE of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado – Técnicas de Aplicación, Editorial: Instituto de Auditores Internos.
- MANTILLA Samuel Alberto, Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).
- OSORIO Sánchez Ismael, Auditoría 1 Fundamentos de Auditoría, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A., 2da. Edición, México.
- ESTUPINÑAN Gaitan Rodrigo, 2006, 2da. Edición, Control Interno y Fraudes con base en los Ciclos Transaccionales Analices de Informe COSO I y II, Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia.
- PEÑA Bermúdez Jesús María, 2000, 3ra. Edición, Control, Auditoría y Revisoría Fiscal, Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia.

2. TESIS

- ✓ LAM Álvarez Elsa María, 2002, Evaluación del Control Interno basado en el Modelo COSO, Guatemala.

3. INTERNET

- ◆ COOPERA.FIN.EC; <http://www.coopera.fin.ec/>
- ◆ GESTIOPOLIS.COM; <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/marco-integrado-control-interno-latinoamericano.pdf>.



4. DOCUMENTOS

- Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.
- Reglamento general de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.
- Manual de políticas y procedimientos de créditos de la Cooperativa de ahorro y crédito Coopera Ltda.
- Manual de políticas y procedimientos de captación de fondos: Depósitos a la vista, depósitos a plazos de la cooperativa de ahorro y crédito Coopera Ltda.
- Planificación estratégica 2012 - 2017 de la cooperativa de ahorro y crédito Coopera Ltda.
- Documento conocido como Estándar (Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

DISEÑO DE TESIS

IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LAS
ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“COOPERA LTDA.”

AUTORA(S):

MIRIAM SUSANA CASTRO PIÑA
TANIA MARICELA CHABLAY JARA

DIRECTOR:

ING.COM. GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA, ECUADOR

2013

1. IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN

- **Actualidad.**-La aplicación de elementos de control interno por actividades es trascendente en la actualidad ya que de esta manera podremos llegar a un control interno neutral para la entidad y que se cumplan adecuadamente con el marco legal vigente establecido para las cooperativas financieras.
- **Trascendencia.**-Los elementos del control interno en cualquier organización, es de vital importancia para la correcta dirección de la empresa, para la estructura administrativa, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de las actividades operacionales, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.
- **Pertinencia.**- La cooperativa de ahorro y crédito Coopera tiene una relación directa con la sociedad cuencana ya que se le facilita alternativas de solución a sus problemas de su diario vivir a través del ahorro y crédito en la institución.

2. DELIMITACIÓN

- **Contenido**
Implementación de Elementos del control interno
- **Campo de aplicación**
Actividades operativas
- **Espacio**
Cooperativa de ahorro y crédito Coopera Cía. Ltda.
- **Periodo**
Nuestro tema de investigación acogerá el periodo 2012



➤ **Titulo tesis**

Implementación de elementos de control interno a las actividades operativas de la cooperativa de ahorro y crédito Cooperera Ltda.

3. JUSTIFICACIÓN

- **Justificación académica.-** Nuestro tema se justifica en términos académicos porque servirá como material de apoyo a otras tesis, a la docencia para obtener mayor información y como material de consulta para compañeros de años inferiores.
- **Justificación institucional.-** Nuestro tema se justifica en términos institucionales porque está orientado a resolver inquietudes del manejo institucional de la empresa, en donde brindaremos información basada en hechos reales.
- **Impacto social.-** Nuestro tema se justifica en términos de impacto social los beneficiarios serán los socios, clientes, proveedores y empleados ya que la empresa contará con un buen control sobre el manejo del control interno para las actividades operativas de la empresa lo que permitirá obtener buenos beneficios para cada uno de ellos.
- **Justificación personal.-** Nuestro tema se justifica en términos personales:
 - **Aptitud.-** Hemos seleccionado este tema porque somos competentes, inteligentes, capaces para desarrollar este tema, gracias a los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera universitaria y estando seguras de que lograremos un trabajo satisfactorio a nuestras expectativas.
 - **Actitud.-** Nosotras queremos, tenemos interés, voluntad y conseguiremos experiencia en el desarrollo del presente tema.

Es decir nuestro tema se justifica porque contamos con la aptitud y actitud que se necesita para su desarrollo ya que tenemos la capacidad, interés y motivación para realizarlo.

- **Factibilidad.-** Nuestro tema se justifica en términos de factibilidad porque contamos con el compromiso del Gerente General y todos sus subalternos de brindarnos toda la información referente al tema en el momento adecuado, de modo que tenemos un acceso directo autorizado por las respectivas autoridades de la cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1. Razón social de la institución

Cooperativa de ahorro y crédito “Coopera Ltda.”

4.2. Ubicación

4.3. Objetivos

Entre los principales objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPERA Ltda.” y de acuerdo con su documento de planificación tenemos los siguientes:

- ✓ Satisfacer las necesidades de los consumidores.
- ✓ Generar fuentes de empleo para todas las personas en general con deseo de superación.
- ✓ Ofrecer productos de muy buena calidad al alcance de todos los consumidores.
- ✓ Brindar confianza a los socios del ahorro de su dinero.
- ✓ Proporcionar créditos justos y con la menor tasa de interés posible.
- ✓ Ser competitivos en el mercado nacional.
- ✓ Imagen moderna, elegante y funcional.
- ✓ Incrementar el nivel de socios.
- ✓ Conseguir posicionamiento dentro del mercado internacional.
- ✓ Aumentar las utilidades incrementando las ventas y/o disminuyendo los costos.

5. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Definición de cada uno de los conceptos

a) AUDITORIA DE GESTIÓN

“Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la razonabilidad de los Estados Financieros, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.”

b) CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.

- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

c) **ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Como formalidad de prevención, detección y mitigación a los riesgos, el E.R.M. determino 8 componentes interrelacionados, los cuales muestran como la alta gerencia opera un negocio, y como están integrados dentro del proceso administrativo en general.

✿ **Ambiente Interno**

Es el fundamento de todos los otros componentes del E.R.M., creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y los objetivos, como también estructurando las actividades del negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos.

✿ **Identificación de Objetivos**

Dentro del contexto de la misión o visión, se establecen objetivos estratégicos, selecciona estrategias y establece objetivos relacionados, alineados y vinculados con la estrategia, así como los relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia de las actividades operativas, ayudando a la efectividad en la presentación de reportes o informes internos y externos, como la de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y de sus procedimientos internos determinados.

✿ **Identificación de Eventos**

La alta gerencia reconoce normalmente que existen incertidumbres que no se pueden conocer con certeza cuándo, dónde y cómo ocurrirá un evento, o si ocurrirá su resultado, existiendo factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un evento.

La metodología de identificación de eventos puede comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo, como la identificación de eventos pasados y futuros. Las técnicas que se

centran en las planeaciones consideran asuntos como cambios demográficos, mercados nuevos y acciones de los competidores. Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o ambos, representando los primeros riesgos inmediatos, mediatos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del E.R.M.

✿ **Evaluación de Riesgos**

Le permite a una entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora los eventos bajo las perspectivas de probabilidad e impacto.

✿ **Respuesta a los Riesgos**

Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto.

Evalúa las opciones en relación con el apetito del riesgo en la entidad, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales, y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo. Las respuestas al riesgo caen dentro de las categorías de terminar, reducir, aceptar y pasar el riesgo.

✿ **Actividades de Control**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo, hacen parte del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de negocio. Se clasifican en controles generales y de aplicación.

✿ **Información y Comunicación**

Identifica, captura y comunica información de fuentes internas y externas, en una forma y en una franja de tiempo que le permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, hacia abajo o a través y hacia arriba en la entidad. En todos los niveles, se requiere información para

identificar, valorar y responder a los riesgos, así como para operar y lograr los objetivos.

Monitoreo

Es un proceso que valora tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo.

d) ACTIVIDADES OPERATIVAS

Las actividades operativas o de explotación constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa; por tanto, su origen se encontraría en las partidas de ingresos y gastos que componen la Cuenta de Resultados.

Es un indicador clave, puesto que pone de manifiesto si las actividades ordinarias han proporcionado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones, sin recurrir a fuentes externas de financiación. Además sirve de ayuda para establecer pronósticos sobre los flujos de efectivo futuros.

6. PROBLEMATIZACIÓN

PROBLEMA CENTRAL

En la aplicación de créditos no existe un adecuado análisis y estudio a las personas que se les va a otorgar los créditos, no se cumplen con las tasas de interés establecidas para créditos dándose así un mal uso de las mismas tanto en créditos como en pólizas además los plazos otorgados son demasiados altos y finalmente no existe un control adecuado en la liquidación de créditos.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO I

La información no es la misma para el personal de una sucursal con otra por lo tanto no se realizan los adecuados controles de autorización para el ingreso a los diferentes sistemas y cuando se da el cruce de información para realizar un informe general la información está en diferentes formatos o no es la misma y por lo tanto existe un mal uso de tiempo.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO II

En relación con lo que es recursos humanos no existe una logística de cumplimiento por lo mismo que no se cumple a cabalidad el manual de cumplimiento de funciones o demanda mucho tiempo para la elaboración de las actividades, roles y responsabilidades por parte de los empleados y finalmente existe una falta de capacitación para los responsables del nuevo sistema implantado para el llevado de contabilidad de toda COOPERA debido a que es muy complejo.

7. OBJETIVOS

7.1. Objetivo General: ¿Qué? y ¿Para qué?

Verificar que las actividades operativas de COOPERA Ltda. se estén cumpliendo con absoluta normalidad y de acuerdo a la normativa interna y externa a que se rigen.

7.2. Objetivos específicos: ¿Cómo?

1. Verificar que en las actividades operativas refuerce el cumplimiento de la normatividad aplicable y sea la vigente a la fecha
2. Comprobar que las actividades operativas Consigan sus objetivos, rentabilidad y rendimiento.
3. Verificar que la información obtenida de las actividades operativas sea confiable.
4. Comprobar que en las actividades operativas no se dé la pérdida de recursos.



8. ESQUEMA TENTATIVO

IMPLEMENTACION DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO A LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPERA LTDA.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA.

- 1.1. Antecedentes Históricos
- 1.2. Filosofía institucional
 - 1.2.1. Misión
 - 1.2.2. Visión
 - 1.2.3. Objetivos
- 1.3. Principios y Valores
 - 1.3.1. Principios
 - 1.3.2. Valores
- 1.4. Estructura orgánica
- 1.5. Estructura Administrativa
- 1.6. Normativa legal Aplicable

CAPITULO II

EL CONTROL INTERNO COMO MEDIDA PARA DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES OPERACIONALES DENTRO DE LA COOPERATIVA.

- 2.1. El Control Interno
 - 2.1.1. Definición del control interno
 - 2.1.2. Importancia del control interno
 - 2.1.3. Objetivos del Control Interno
 - 2.1.4. Principios del control interno
- 2.2. Tipos de Control Interno
- 2.3. Elementos del control interno



- 2.4. Evaluación del Control Interno
- 2.5. Pasos para la Evaluación del Control Interno
- 2.6. Métodos para la evaluación del control Interno

CAPITULO III

ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.

- 3.1. Principales actividades operativas de la cooperativa de ahorro y crédito Coopera
- 3.2. Objetivos de las principales actividades operativas de la cooperativa de ahorro y crédito Coopera
- 3.3. Políticas y procedimientos de las principales actividades operativas de la cooperativa
 - 3.3.1. Políticas
 - 3.3.2. Procedimientos

CAPITULO IV

APLICACIÓN PRÁCTICA

- 4.1. Implementación de un ERM (COSO II) a las actividades operativas de la cooperativa de ahorro y crédito “Coopera Ltda.”

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1. Conclusiones
- 5.2. Recomendaciones

Anexos

Bibliografía

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1. RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

1) Diseño de Instrumentos.- El diseño de los instrumentos para la recolección de datos lo vamos a realizar mediante formatos, así como guías y mediante la utilización de formularios.

2) Programa de la recolección de datos.- El programa de recolección de datos vamos a realizar conjuntamente con un calendario de trabajo para el cumplimiento de la tesis en el tiempo establecido.

3) Diseño del programa de procesamiento de datos.- El programa que vamos a emplear comúnmente para el procesamiento de datos es Excel.

4) Diseño de la representación de los datos.- La representación de los datos vamos a diseñar mediante la utilización de cuadros, gráficos, barras, pasteles, relación de variaciones.

9.2. ANALISIS Y PROPUESTA

1) Diseño de la descripción.- El diseño de la descripción de la información vamos a hacer a través de las características y repercusiones.

2) Diseño del análisis cuantitativo.- El diseño del análisis cuantitativo vamos a realizar mediante la lectura de cuadros, lectura de gráficos e incluso mediante lecturas de porcentajes.

3) Diseño del análisis cualitativo.- El diseño del análisis cualitativo vamos a hacer mediante procesos explicativos y procesos demostrativos.

4) Diseño de la propuesta.- El diseño de la propuesta vamos a hacer mediante el tratamiento de problemas, soluciones posibles y gestión de estrategias.

9.3. REDACCION DEL TEXTO DE LA TESIS

PRELIMINAR

- ◆ Portada
- ◆ Contraportada
- ◆ Firma de responsabilidad
- ◆ Acuerdos
 - ✓ Agradecimiento
 - ✓ Dedicatoria



- ◆ Resumen ejecutivo
 - ✓ Problema
 - ✓ Resultados
 - ✓ Metodología
 - ✓ Impactos de la investigación
 - ✓ Traducido al Inglés
- ◆ Índices

PRINCIPAL

- ◆ Introducción
- ◆ Cuerpo de la tesis
 - ✓ Capítulos
 - ✓ Subcapítulos
- ◆ Conclusiones y Recomendaciones

REFERENCIAL

- ◆ Anexos
- ◆ Bibliografía